REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme
De magistère en sciences de Gestion
Option : Management des entreprises

Thème

Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie : Objectifs et stratégies

Dirigé par :
Mr GUENDOUZI Brahim

présenté par :
Melle GRAICHE Lynda

Devant le jury composé de :

Président : Mr HAMOUTENE ALI : Maître de conférences / A, EHEC Alger
Rapporteur : Mr GUENDOUZI Brahim, Maître de conférences/ A, UMMTO
Examinateur : Mr OUALIKENE Selim, Maître de conférences/A
Mr M. CHITTI Mohand, Maître de conférences/B, UMMTO

Date de soutenance : 27- 06 -2012

REMERCIMENTS

Je tiens à remercier mon directeur de recherche, Monsieur GUENDOUZI BRAHIM, Maître de conférences à l’UMMTO, pour son encadrement et son soutien tout au long de la réalisation de ce travail.

Je tiens également à remercier tous les membres de mon jury de soutenance qui ont bien voulu se donner la peine pour juger ce modeste travail.

Que tous ceux qui m’ont aidé de près ou de loin, trouvent ici, l’expression de ma sincère reconnaissance.

Liste des abréviations

A.M.G.I : Agence multilatérale de Garantie des investissements

ANDI : Agence nationale de développement et de promotion de l’investissement

CIRDI : Centre international de règlement des différends liés à l'investissement

CNI : Conseil national d’investissement

CNRC : Centre national du registre de commerce

CNUCED : Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement

FMI : Fond monétaire international

FMN : Firme multinationale.

GUD : Guichet unique décentralisé

IBS : Impôt sur le bénéfice des sociétés

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OMC : Organisation mondiale du commerce

ONU : Organisation des nations UNIS

PIB : Produit intérieur brut

SGPC : Système global de préférences commerciales

SO : Structure d’organisation

TAP : Taxe sur l’activité professionnelle

TVA : Taux sur la valeur ajoutée

UE : Union européenne

UMA : Union du Maghreb Arabe

VF : Reversement forfaitaire

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale :

Depuis les années 80, on assiste à un développement de tous les aspects de la vie économique, cette période à été marquée par un important accroissement de l'investissement mondial. Cet accroissement est le résultat de la globalisation et des facteurs l'expliquant, tels que l'ouverture des frontières et la libéralisation des échanges, les accords commerciaux, la création de zones de libre échange et de marchés communs, accompagnés par le développement des moyens de transport internationaux qui ont abouti à une augmentation considérable du commerce entre les nations [(1)].

Par définition, la mondialisation ou la globalisation de l'économie est un processus multidimensionnel regroupant diverses formes d'internationalisation qui étaient autrefois relativement indépendantes, tels que les flux internationaux de capitaux, d'actifs productifs, de transfert technologique, les mouvements de migration et l'entrecroisement des mouvements de localisation des firmes multinationales ou en voie de multinationalisation....etc.

Par conséquent, la mondialisation s'est aussi caractérisée par l'extension du mouvement de multinationalisation des entreprises aux firmes de l'ensemble des pays développés, par un accroissement de nouveaux pays industrialisés et par l'apparition des firmes multinationales de pays émergeants ou de pays en voie de développement. Les firmes multinationales sont donc un moteur mais aussi une conséquence de la globalisation de l'économie qui est elle-même le résultat d'un processus complexe de structuration du système de l'économie mondiale, les FMN sont donc, au cœur de la mondialisation grâce à l'important investissement direct étranger qu'elles effectuent.

Cela dit, la diversité des formes, des tailles et du degré de maturité des marchés et le contexte concurrentiel mondial auxquels les firmes sont confrontées, les imbriquent dans un système économique globalisé les incitant à modifier leurs structures de capital, leurs comportements stratégiques, leur

structure organisationnelle et leur division de travail. Elles ont donc tendance à plus se multinationaliser pour différents objectifs stratégiques tels que d'accès aux ressources, la création de nouveaux débouchés, la réduction des coûts, le partage des risques sur différents pays pour réduire les pertes [1].

Aujourd'hui, la quasi-totalité des activités industrielles et les produits sont conçus pour des marchés mondiaux et sont de plus en plus fabriqués dans des pays pour être vendus sur des espaces plus vastes. Par conséquent, les firmes s'affrontent sur la majorité des marchés mondiaux.

Les firmes définissent alors des stratégies mondiales cherchant à tirer le meilleur parti des marchés en exploitant les avantages dont elles disposent, en s'implantant sous différentes formes telles que la création de filiales , les contrats de coopération et de partenariat dans différents pays.

Ce thème se situe dans une approche microéconomique qui étudie les différentes stratégies d'implantation des firmes multinationales mises en œuvre pour investir en Algérie. En effet, depuis quelques années on assiste à un investissement direct étranger de plus en plus important dans ce pays, après une longue phase d'expansion économique depuis le début de la décennie 2000, avec un vaste programme d'investissement visant à développer et moderniser le réseau d'infrastructures du pays, l'Algérie occupe désormais une place prépondérante au sein des marchés dits« émergeants », elle constitue aujourd'hui la 50ème économie mondiale, la 3ème du continent africain derrière l'Afrique du sud et le Nigéria et la première d'Afrique de nord devant l'Egypte.

La question principale qui constitue l'intérêt de ce travail est :

Quelles sont les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie ?

Plusieurs autres questionnements peuvent être mis en avants :

- ❖ Quelles sont les formes d'implantation les plus répandues en Algérie ?
- ❖ Quels objectifs stratégiques poursuivis par les firmes multinationales en Algérie ?

- Le climat de l'investissement en Algérie encourage-il une ou des formes particulières d'implantation ?

Hypothèses de travail :

Nous tenterons de démontrer à travers cette problématique à quels facteurs d'attractivité les FMN obéissent (accès aux ressources, exploitation de la demande locale, recherche d'avantage de proximité…etc.) à traves les opportunités d'investissement dans le pays, si la forme d'implantation émanent d'une volonté interne ou externe à la firme.

Intérêt :

L'intérêt du sujet est d'étudier les formes d'implantation que les firmes multinationales ont choisi d'exploiter en Algérie, de déterminer celles qui sont les plus répandues, afin d'en déduire les stratégies d'implantation dans le pays et les buts poursuivis.

Méthodologie de la recherche :

Du point de vue méthodologique, notre problématique sera traitée à travers trois axes :

1- Une recherche documentaire approfondie pour traiter les différents aspects théoriques de la firme multinationale qui entre dans le contexte de notre recherche, ainsi que des bases de données bibliographiques appuyées par des données statistiques sur l'investissement direct étranger dans le monde et en Algérie ;
2- Une étude comparative sur les cas d'implantation en Algérie obtenue ;
3- L'analyse des données regroupées.

Etat de la connaissance :

Plusieurs chercheurs ont traité la multinationalisation des firmes, cela dit, le contexte dans lequel ce travail a été traité reste restreint malgré son importance

pour la firme ayant l'intension de s'implanter dans un autre pays, en l'occurrence, l'Algérie.

Plan du travail :

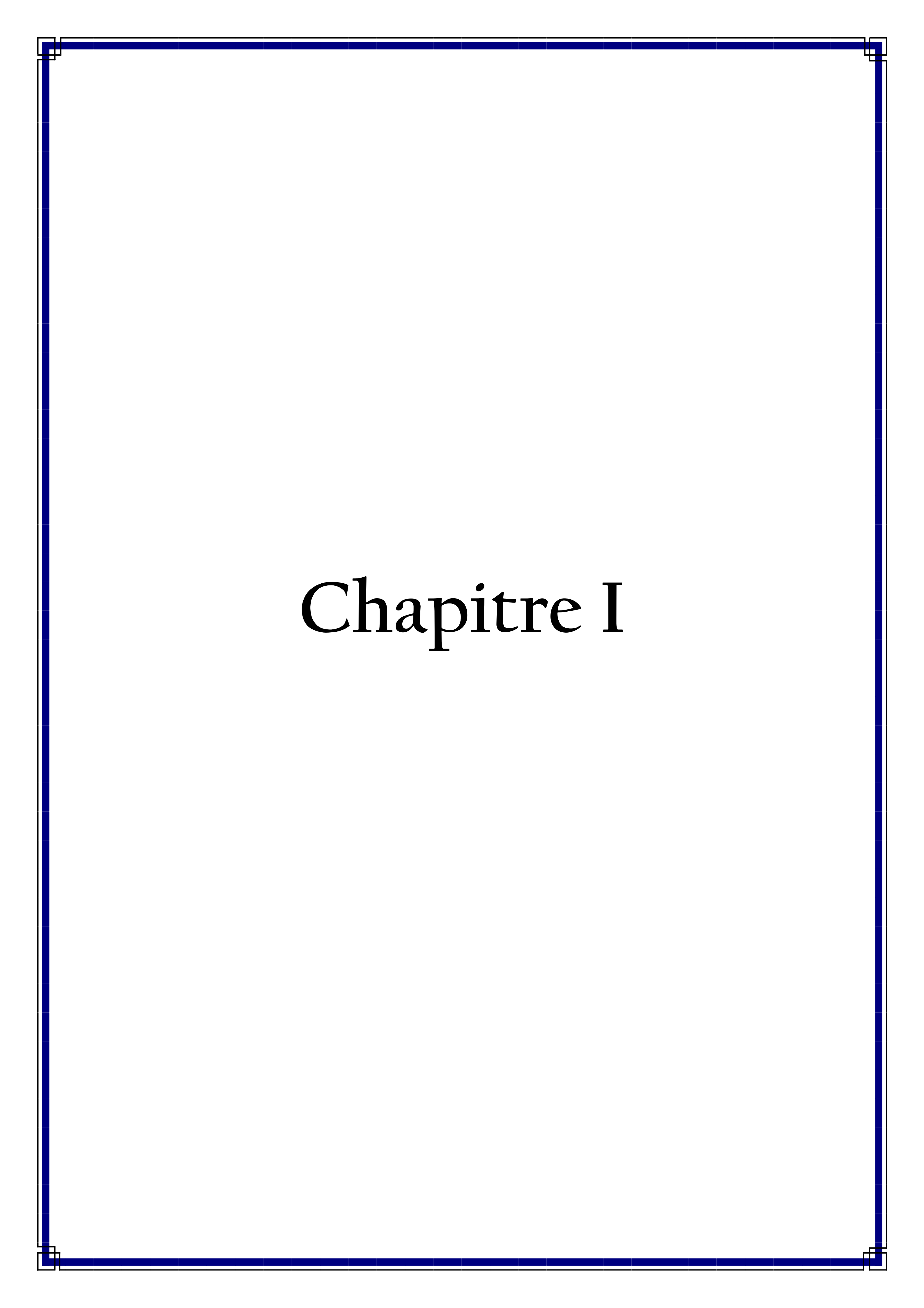
Nous proposons des éléments de réponses sur les choix stratégiques de firmes multinationales présentes en Algérie, par l'élaboration de quatre chapitres.

Le premier chapitre consiste à retracer l'évolution de la multinationale, en termes de définition de structure et de contrôle.

Dans le second chapitre, nous étudierons les déterminants internes d'internationalisation ainsi que les différentes modalités d'implantation des firmes multinationales.

Le troisième chapitre consiste à analyser les facteurs d'attractivités et les stratégies que les firmes multinationales mettent en œuvre à l'échelle internationale.

Le quatrième chapitre sera consacré à l'analyse des cas d'implantation des FMN en Algérie, à travers l'étude du climat d'investissement en Algérie, les différentes formes de présence des FMN et l'analyse des stratégies qui en découlent.



Chapitre I

Chapitre1 : La firme multinationale: « Définition, Organisation et Contrôle »

Introduction

La multinationalisation des firmes ne constitue pas un phénomène nouveau, c'est l'ampleur, la nature et l'intensité de ce développement qui constituent en soi une rupture de logique traditionnelle d'internationalisation. On assiste aujourd'hui à une généralisation des multinationales classiques issues de l'investissement direct étranger, à l'émergence de nouvelles multinationales et à une mise en place d'une organisation flexible et dynamique adéquate aux facteurs androgènes et exogènes à la firme[(1)] . Depuis 3 décennies, plusieurs théories ont vu le jour avec comme objectif l'explication du développement des FMN, le déploiement de leurs activités, le processus de globalisation économique et l'émergence de réseaux transnationaux. Plusieurs lignes directrices de ces théories sont restées adaptables aux nouvelles réalités de l'économie. Le défi consiste à tenter d'expliquer la globalité du comportement des firmes de façon à ce que cette explication puisse traverser les transformations du système international.

Ce chapitre consiste à dresser un état des lieux des multinationales comme phénomène dans le monde, en retraçant les divers apports théoriques qui se sont développés depuis son ampleur économique sur l'économie mondiale. La première section sera consacrée aux approches théoriques expliquant le fait multinational, la seconde section traitera les modes organisationnels des FMN qui permettent de mener à bien leurs objectifs stratégiques, la troisième section sera portée sur les modes de contrôle dans la firme multinationale.

---

[1]- **MEIER Olivier** : « Entreprise multinationale », Ed DUNOD, Paris, 2005, p. 15.

Section 1 / Naissance et développement de la FMN

Nous allons étudier dans cette section les diverses définitions prenant en compte l'évolution des contextes dans le temps ainsi que les différentes approches théoriques considérées comme étant les plus pertinentes.

1/ Le cadre d'apparition de la FMN

L'apparition des FMN remonte aux années 50, dans un contexte de prédominance d'oligopoles nationaux, à ce stade, NOREL Philippe les qualifie de firmes « primaires » dont la principale stratégie est l'approvisionnement par un processus d'intégration verticale. Les investissements étrangers consistaient à s'implanter dans une zone ayant les matières premières nécessaires à leurs activités. Ce n'est qu'à partir des années 60 que la firme « multidomestique » apparaît, notamment, par l'implantation des filiales-relais qui étaient constituées dans l'objectif de répondre à une demande étrangère ou à la créer. Cependant, la crise du fordisme dans les années 70 transforme les filiales-relais en filiales-atelier. Par conséquent, les entreprises se sont intégrées dans une logique de rationalisation des coûts de production, cette période se caractérise par l'évolution des processus productifs et par l'apparition des firmes multinationales modernes.

L'évolution des besoins de la demande et de l'offre par l'intensification de la concurrence basée essentiellement sur l'innovation et les technologies d'une part, et le système économique et financier mondial d'une autre part, ont conduit les firmes multinationales à se transformer dans les années 1980 et 1990, cette période est marquée par la présence de marchés fluctuants et complexes. Par conséquent, plusieurs firmes multinationales sont devenues des firmes globales et des réseaux de firmes qui se fondent sur des stratégies d'innovation ou de flexibilité, laissant pour compte les stratégies conglomérales au profit des réseaux productifs transterritoriaux plus cohérents. A partir de ces évolutions, plusieurs auteurs ont développés leurs analyses et approches théoriques expliquant le phénomène de la multinationalisation.

2/ Définition de la firme multinationale

Il n'existe pas de définition de la firme multinationale qui rencontre totale adhésion des définitions émanant des dirigeants, des universitaires ou des organismes internationaux, le vocabulaire n'étant pas lui-même standardisé. Parmi les appellations anciennes nous distinguons : L'union internationale monopolistique de capitalistes se partageant le monde; Les corporations internationales; Les supranationales. Cependant les combinaisons les plus fréquemment utilisées sont: les grandes unités internationales, les groupes plurinationaux, les entreprises multinationales, les sociétés transnationales, les coopérations mondiales ou encore les firmes globales(2) .

Toutes ces appellations découlent de différents auteurs afin d'exprimer une même réalité. Les avis ne sont pas unanimes, ce qui entrave la détermination des caractéristiques des FMN de manière optimales, par conséquent, les firmes multinationales sont enregistrées suivant la législation des pays où elles s'implantent y compris la maison-mère.

C'est à partir des années 50, avec l'instauration d'un cadre économique et politique international favorable aux activités économiques à l'étranger(3) , que les chercheurs se sont penchés sur l'étude de la FMN de manière profonde.

Maurice BYE définit en 1953 « les grandes unités inter territoriales » comme « Un ensemble intégré des organisations de production contrôlées en divers territoires, par un centre unique de décision »(4). Cette définition a ensuite été enrichie en 1960 par Stephen HYMER qui s'appuie sur l'importance du contrôle dans la définition de la firme étrangère à partir de deux principes pouvant inciter un investisseur à vouloir prendre le contrôle. En premier lieu, l'investisseur doit assurer la sécurité de son investissement et contrôler

2- Dans le cadre de ce travail, nous utiliserons le terme « multinational » de manière indifférente.

3- **DELAPIERRE Michel, MILLELI Christian** : « Les firmes multinationales », Ed VUIBERT, 1995, pp. 13- 45.

4- **BYE Maurice** : « Relations économiques internationales », 5ème Edition, Ed DALLOZ, 1987, p. 694.

l'ensemble du rendement des capitaux investis, en second lieu, les structures de compétition entre firmes seront modifiées, les firmes doivent donc organiser une connivence avec ses filiales étrangères. Ce qui implique une organisation interne entre filiales en réseau d'échange international fondé sur une volonté de modifier à son avantage les conditions de la concurrence internationale au sein des grands oligopoles(5).

En 1966, PERLMUTTER a décrit le système d'orientation des entreprises et les distingue selon un mode de gestion et organisation en ethnocentrique, polycentrique, régiocentrique et géocentriques. Sachant qu'une organisation ethnocentrique est centrée sur elle-même, elle réfléchit et agit par rapport à son marché domestique, par conséquent, les décisions stratégiques sont influencées par la culture, les valeurs et les intérêts de la maison mère, le marché domestique est privilégié par rapport aux marchés étrangers. Par contre, une entreprise polycentrique considère tous les marchés comme équivalents, par conséquent, les stratégies sont adaptées à la culture du pays hôte pour laquelle la connaissance du management locale est préférable, elle reconnaît les différences et spécificités des marchés étrangers et adopte ainsi une réflexion "pays par pays", ce qui l'a conduit à adapter ses produits aux exigences et préférences locales(6). L'entreprise géocentrique pense et planifie ses activités au niveau global, avec des décisions globales, c'est un vrai acteur "global" dans le sens où sa stratégie vise à optimiser sa situation concurrentielle au niveau mondial. Dans ce cas précis, l'ntreprise calcule ses parts de marché au niveau mondial et non par pays. Enfin, L'entreprise régiocentrique regroupe les marchés en sous-ensembles homogènes, certaines entreprises répartissent le marché global par continents, d'autres définissent leurs régions d'une manière plus étroite, cette forme de multinationales se rapproche du modèle géocentrique mais à la

---

[5]- **MUCHIELLI Jean louis** : « Multinationales et mondialisation », Ed DU SEUIL, Paris, 1998, pp.17-18.
[6]- **NICOLETTI Véronique FAVRE-BONTE** : « Investissements dans les pays étrangers et stratégie de globalisation », revue région et développement, n°9, 1999, p.5.

différence de celle-ci, la multinationale régiocentrique a pour préoccupation les activités à l'échelle d'une région[7] .

Schématiquement, la majorité des entreprises évoluent par étapes, ethnocentriques au départ, elles reconnaissent voire surestiment lors d'une première phase d'internationalisation l'importance de l'adaptation aux marchés locaux et deviennent polycentriques. La contrainte de simplification de la coordination des activités internationales, de mieux contrôler l'expansion et d'en réduire les coûts, incite les entreprises vers une logique régiocentrique qui exploitent des synergies dans un premier temps au niveau régional, puis éventuellement au niveau global (géocentrisme). Or, les vraies entreprises géocentriques sont rares. Etre géocentrique demande de se détacher de son origine géographique et de se considérer uniquement comme une organisation globale [8].

Le rapport WITKINS établi en 1968 définit la firme comme une plurinationale qui effectue un investissement direct à l'étranger, où elle coordonne les opérations de ses filiales réparties dans divers pays, les intègre à plusieurs degrés dans la plupart des cas, le siège social doit être consulté au sujet des changements du financement et exerce un contrôle d'ensemble en vue de coordonner les activités de l'entreprise. KINDELBERGER distingue en 1971 trois firmes ayant des activités dans le monde en fonction de leurs relations avec les pays dans lesquels elles opèrent, ceci en suivant une classification des entreprises selon qu'elles soient multinationales, transnationales, internationales ou mondiales :

- ❖ Les firmes nationales : ce sont des firmes citoyennes produisant à l'étranger ;

7- **BEDDI Hanae :** « La relation entre siège filiale, confrontation de deux cadres théoriques avec le cas de six multinationales et identification des éléments traditionnels », Université Paris Dauphine, conférence AIMS, 2004, p.7.

8- **FAVRE-BONTE NICOLETTI Véronique**: « Investissements dans les pays étrangers et stratégie de globalisation », Op.cit, p.5.

- ❖ Les sociétés internationales : ce sont des entreprises qui prennent des décisions pour seule finalité le profit, sans se référer aux législations et politiques du pays ou elles opèrent [(9)] ;
- ❖ La firme multinationale : ce sont des firmes qui produisent à l'étranger suivant la législation des pays dans lesquels elles opèrent.

Certains auteurs ont donné des définitions plus restrictives. En 1973, VERNON propose une définition selon laquelle « la firme multinationale doit avoir une unité de production dans au moins 6 pays et que le chiffre d'affaire annuel doit être supérieur ou égal à 100 millions de dollars », mais cette définition a été largement critiquée, pour cause, le nombre d'implantation est limité à 6 pays [(10)] , en effet, le choix du nombre de pays qu'exige VERNON pour que la firme soit considérée comme multinationale est arbitraire et n'explique pas les raisons du choix d'un nombre de six pays étrangers comme minimum à la multinationalisation.

Les organisations comme l'Organisation des Nations unies (ONU) ou l'organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), définissent le caractère « multinational » d'une entreprise en fonction de son impact sur le commerce et l'investissement dans le monde, elles qualifient de multinationale « toute entreprise qui, indépendamment de sa forme juridique particulière, exerce un contrôle direct ou indirect sur les actifs possédés par une ou plusieurs entreprises situées dans des pays différents de celui où cette entreprise a son siège social ». L'ONU définie la multinationale comme de « grandes entreprises transnationales » qui « possèdent ou contrôlent des infrastructures de production ou de services à l'extérieur du pays dans lequel elles sont basée », nous constatons que l'accent est mis ici sur le contrôle et le caractère multinational de production, le tout basé sur la centralisation du contrôle de gestion qui est effectué depuis le pays d'origine de l'entreprise.

---

[9]- **RAINELLI Michel**, « La multinationalisation des firmes », Ed ECONOMICA, Paris, 1979, p. 11.

[10]- **CNUCED**: " Rapport sur le commerce et le développement", 2004, p. 375.

MUCHIELLI (1985), considère comme multinationale « toute entreprise possédant au moins une unité de production à l'étranger »[11] , Cette unité de production est sa filiale, par conséquent, la logique de productivité prime sur une logique dimensionnelle.

Pour CAVES (1982), « une firme ne sera considérée comme multinationale que si elle contrôle et gère une production à l'étranger dans au moins deux pays. Dans cette perspective, une entreprise peut avoir des représentations commerciales à l'étranger, mais elle n'est considérée comme multinationale que lorsqu'elle réalise au moins une partie de sa production à l'extérieur de son territoire national. L'intégration verticale de la FMN et la soumission des filiales au pouvoir de la maison mère, fait de chaque filiale une entité étrangère par rapport à l'économie du pays d'accueil.

MICHALET (1985) propose une définition plus englobante et dynamique selon laquelle, « la FMN est une entreprise ou un groupe le plus souvent de grande taille, qui à partir d'une base nationale, A implanté à l'étranger plusieurs filiales dans plusieurs pays, avec une stratégie et une organisation conçues à l'échelle mondiale »[12] .

De manière plus large, une firme multinationale pourrait se définir, comme une firme possédant ou contrôlant des entreprises implantées dans plusieurs pays et en mesure d'élaborer une stratégie qui s'appuie sur les différences socio-économiques de ces pays [13]. La production n'est que l'envers de l'Investissement Direct à l'étranger (IDE), que le FMI définit comme: «l'investissement qui permet aux firmes d'avoir plus de manœuvres stratégiques en dehors de son espace géographique de base par l'exploitation de nouvelles

---

[11]- **MUCCHEILLI Jean-Louis** : « Multinationales et mondialisation », Ed Du Seuil, Paris, 1998, p. 18.

[12]- **ANDREFF Wladimir** : « Les multinationales globales », Ed La Découverte, Paris, 1996, p. 30.

[13]- **CROZET Matthieu**, **KOENING Pamina**, « Etat des lieux du commerce international : Le rôle des firmes multinationales dans le commerce international », Cahiers français, n° 325, p.13.

opportunités » (14). Ainsi un IDE implique une relation de contrôle à long terme avec une unité étrangère.

De ces définition, nous déduisons que les FMN élaborent des plans stratégiques à moyen et long terme et les définissent à l'échelle mondiale en vue d'optimiser les avantages liés à leur mobilité et à la diversité des pays potentiels à l'implantation(15).

Section2/ Le rôle de l'organisation dans les fonctionnalités de la FMN

L'organisation est un outil fondamental dans la réalisation des objectifs de la firme. La structure organisationnelle est donc essentielle dans la distinction entre la FMN et les autres entreprises qui agissent sur les marchés nationaux. En effet, la firme multinationale définit différentes structures pour des groupes de sociétés qui sont juridiquement distinctes, géographiquement dispersées, mais économiquement liées. La direction générale a ainsi pour tâche, le choix pertinent d'une structure adéquate à ses activités dans le monde afin de pouvoir les mener à bien (16).

La structure organisationnelle est devenue une stratégie à part entière, elle permet à la firme de faire face à un environnement mouvant, qui transforme les processus de multinationalisation qui induisent à des changements organisationnels. Par conséquent une gestion des structures organisationnelles permet à la firme multinationale de ne pas subir d'éventuelles modifications qui entraineraient une lourdeur dans le système de gestion des activités internationales, ce qui engendrerait des coûts liés au temps d'exécution des stratégies (17).

[14]- **FMI** : « Manuel de la balance des paiements », 5ème édition. Fonds monétaire international, Washington, 1993.

[15]- Les définitions citées servent de relais de toutes études actuelles, et sont reprises depuis par des auteurs contemporains.

[16]- **DELAPIERRE Michel, MILLELI Christian** : «Les firmes multinationales», Op.cit, p.79.

[17]- **DE BRUECKER Ronald**: « Stratégies organisationnelles », Ed ECONOMICA, Paris, 1995, p.12.

L'objectif de cette étude dans un premier lieu, est de définir la complexité structurelle des FMN, les structures organisationnelles (SO) et en dernier lieu, d'analyser leurs évolutions par la présentation des différents types de structures.

1 / La complexité structurelle de la FMN

La FMN se distingue par son caractère multidimensionnel, qui s'exprime par ses multiples activités couvrant différents espaces géographiques, la répartition des activités dans plusieurs pays présente des complexités structurelles qui s'expliquent plus aisément par deux caractéristiques principales de la FMN qui sont la diversité et l'hétérogénéité.

- ❖ La diversité constitue une source d'avantage concurrentiel, elle peut être une diversité de ressources et/ou de produits variés (cas des firmes multi-produits), ou bien une diversité des marchés en distribuant ou en produisant un même produit ou service dans plusieurs pays, par ailleurs, la diversité présente des complexités structurelles, dans ce cas, la FMN a pour tâche de coordonner les filiales représentative de la diversité des marchés et des ressources du groupe.
- ❖ L'hétérogénéité de la FMN est due aux éventuelles divergences entre l'ensemble des filiales, par conséquent, ces dernières doivent être différenciées en termes de complexité environnementale et de leurs niveaux de ressources locales d'intégration(18).

« La complexité de la firme réside dans la complexité environnementale dans laquelle elle agit, mais aussi dans la variété interne de cette structure et dans les relations entre ces entités. Les deux facteurs de complexité (diversité et hétérogénéité) sont proches et complémentaires, en ce sens, la

18- **EL MOUDEN Athmane**: «L'impact de l'évolution des structures organisationnelles des FMN sur leurs stratégie de localisation et leur système de contrôle », thèse en vue de l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université de Limoges, Institut d'administration des entreprises, 2007, pp.10-12.

multidimensionalité de la FMN engendre le plus souvent une diversité des filiales et une hétérogénéité des rôles de celles-ci »(19).

Selon la théorie de l'organisation, la FMN est un système inter-organisationnel et un réseau, de ce fait, la mise en place de structures répondant aux différents besoins environnementaux des filiales engendre d'énormes difficultés dans la gestion, cela intensifie la complexité organisationnelle ainsi que la difficulté dans le choix d'un type de structure, ce qui rend la gestion de la filiale plus complexe. Par conséquent, la FMN doit adopter une structure qui sera en adéquation avec son histoire et son développement et veiller à la coordination des filiales, et faire ainsi de cet ensemble un réseau d'échange.

2/ Les typologies structurelles de la FMN

Il existe différents types de structure, de nombreux auteurs ont donné des critères de choix mais aussi différentes architectures organisationnelles à l'entreprise, cependant, l'objectif de la structure organisationnelle est de donner le meilleur alignement entre l'intension stratégique et les moyens de son déploiement, ce choix doit permettre à la fois une spécialisation des activités et un degré nécessaire de différenciation par la conception et l'adaptation des produits aux marchés, ainsi que l'intégration de ces activités différenciées au niveau global, et ce par la mise en œuvre de programmes d'actions(20).

Les structures des FMN sont principalement de quatre types et ont des caractéristiques distinctes où chaque structure correspond à un niveau particulier de son développement. On distingue donc :

La structure entrepreneuriale (simple) ; la structure fonctionnelle internationale ; la structure par division (marché ; produit, technologie) ; la structure matricielle.

[19]- Ibid, p.37.

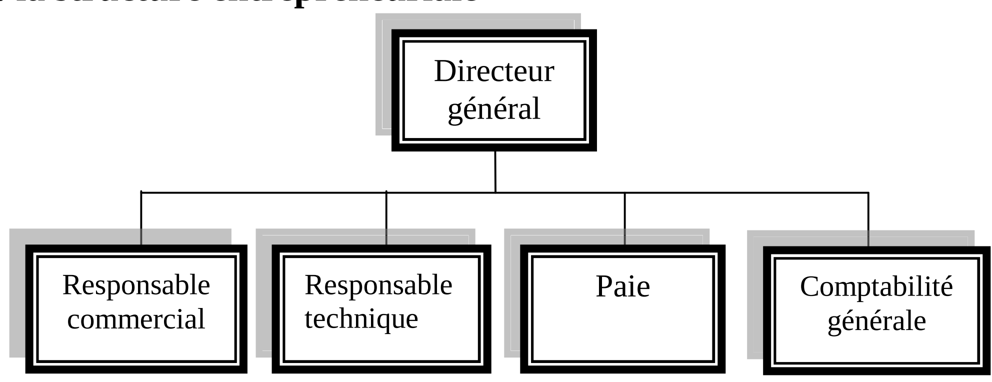
[20]- **GUILLAUME Franck, RAMIREZ Rafael** : «Les meilleures pratiques des multinationales », Ed d'Organisation, Paris, 2003, p. 30.

Selon CHANDLER, les structures organisationnelles évoluent avec l'évolution des politiques de croissance de la FMN, en ayant un décalage temporel qui varie d'une firme à une autre et d'un secteur à un autre[(21)].

2.1/ La structure entrepreneuriale (Simple)

Dans ce type d'organisation, le pouvoir se confond avec la propriété, car le chef d'entreprise est souvent le créateur et le propriétaire de l'entreprise, cette structure est munie d'un niveau hiérarchique et d'unités spécialisées très restreintes. En effet, cette structure est généralement limitée à une seule ligne de produits et s'appuie sur un seul procédé de production. Elle se caractérise donc par une stratégie mono-produit et mono-marché ou l'entreprise est suffisamment petite pour être gérée par une seule personne[(22)].

Figures 01 : la structure entrepreneuriale



Source : FAURE. G: « Structure, organisation et efficacité de l'entreprise », Ed DUNOD, Paris, 1993, p. 178.

2.2/ L'organisation fonctionnelle

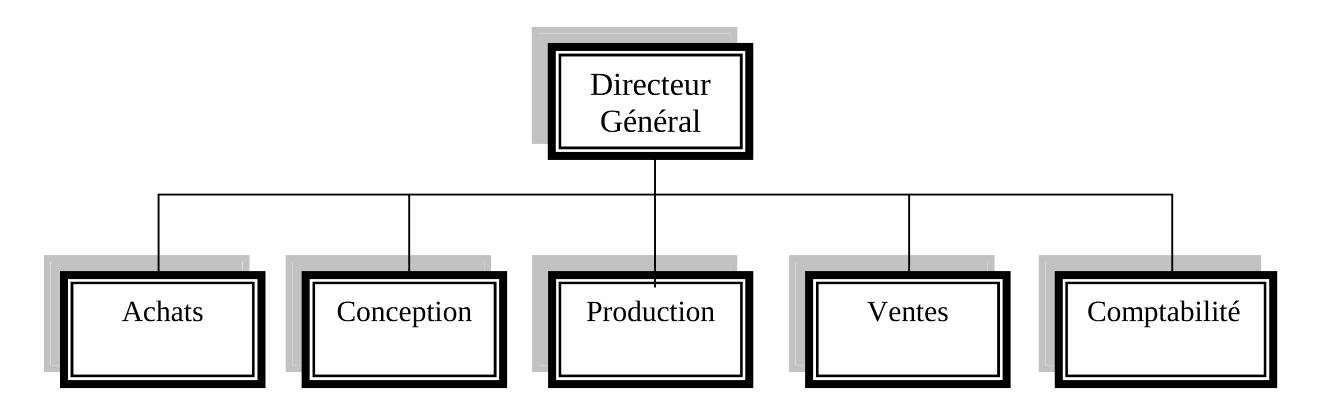
La structure fonctionnelle repose sur le principe de la division par fonction, de l'autorité, de la pluralité de commandement et de l'unité de spécialité (tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine

[21]- **CHANDLER Alfred D. Jr** : « Stratégies et structures de l'entreprises », Ed d'Organisation, Paris 1989, P.43.

[22]- **EL MOUDEN Athmane**: « L'impact de l'évolution des structures organisationnelles des FMN sur leurs stratégies de localisation et leur système de contrôle », Op.cit, p. 42.

propre)[23]. On doit l'apparition de la structure fonctionnelle aux entreprises industrielles, elle consiste à diviser les activités par fonctions spécialisées (marketing ; production ; R&D ; vente ; ressources humaines ; finances). A travers ce type de structure, l'entreprise recherche une rationalisation des ressources et une coordination des activités fonctionnelles qui se caractérisent par une stratégie mono-produit pour une multitude de marchés, par contre, elle présente un inconvénient lié au nombre de décisions complexes qui sont prises par un petit nombre de responsables[24] .

Figure 02 : La structure fonctionnelle



Source : Mary Jo HATCH, Ann L CUNLIFFE: théorie des organisations, Ed DE BOECK, p.369.

Il existe trois types de structures fonctionnelles:
On distingue la structure pyramidale, la structure fonctionnelle par zone géographique, et la structure fonctionnelle par produit.

2.2.1/ La structure pyramidale

la structure pyramidale est inspirée du modèle militaire, elle est considérée comme une forme organisationnelle ancienne et contre productive, et ce à cause de son inadéquation avec la production de masse et les nouvelles

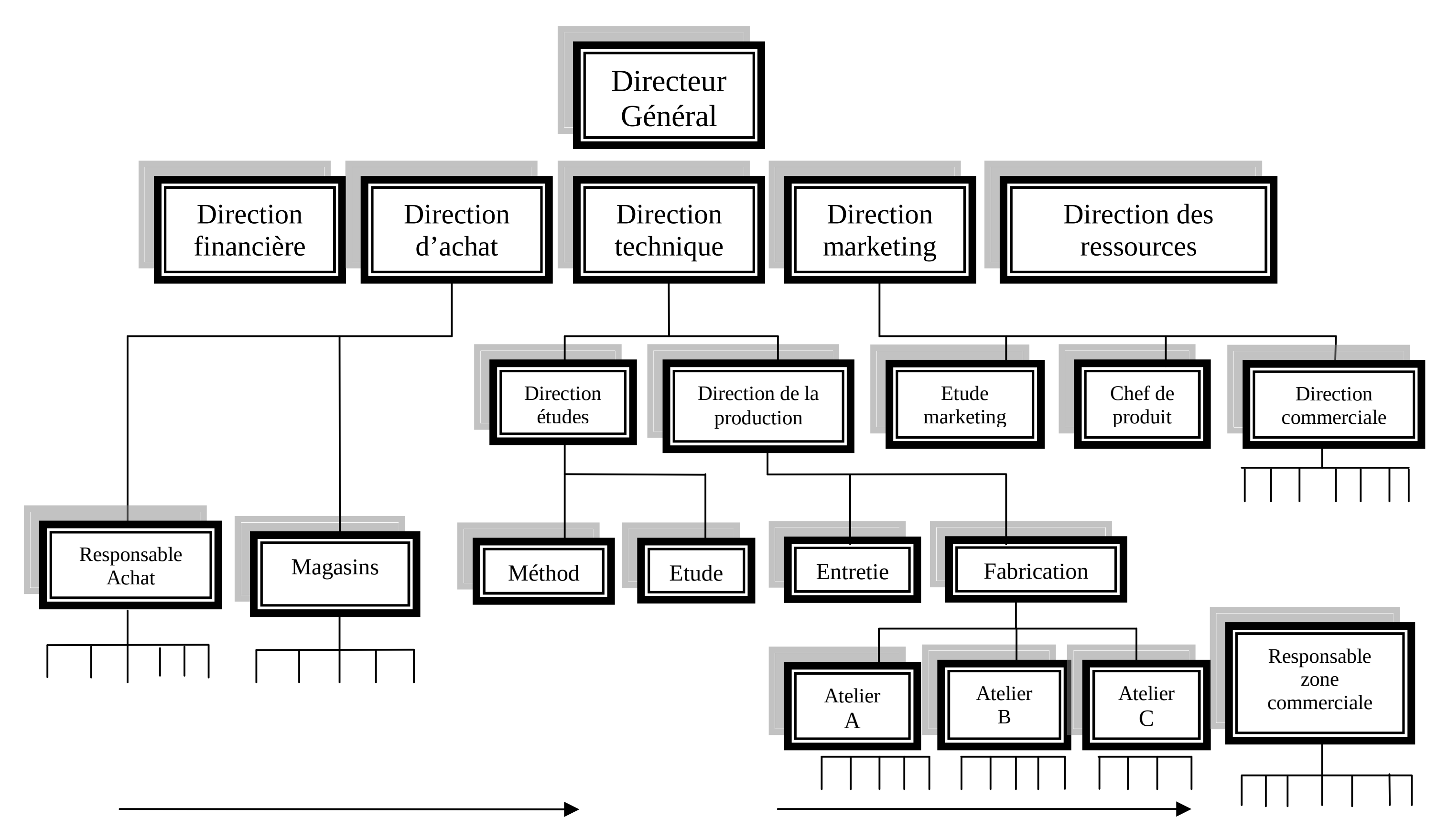
---

[23]- **GODELIER Eric**: « Structure et organisation de l'entreprise », 2006, p.09. http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/perso/fichiers/godelier_386_Structure_et_organisa_2006. date: 15-02-2011.

[24]- **GUILLAUME Franck, RAMIREZ Rafael** : « Les meilleures pratiques des multinationales », Op.cit, p.31.

tendances du marchés qui nécessitent un besoin important en diversification, pour cela, elle aspire à d'autres designs de structures plus adaptés aux nouveau besoin qui consiste à la mise en place d'un vaste réseau de distribution et la production de grandes quantités pour des marchés géographiquement importants.

Figure 03 : La Structure pyramidale



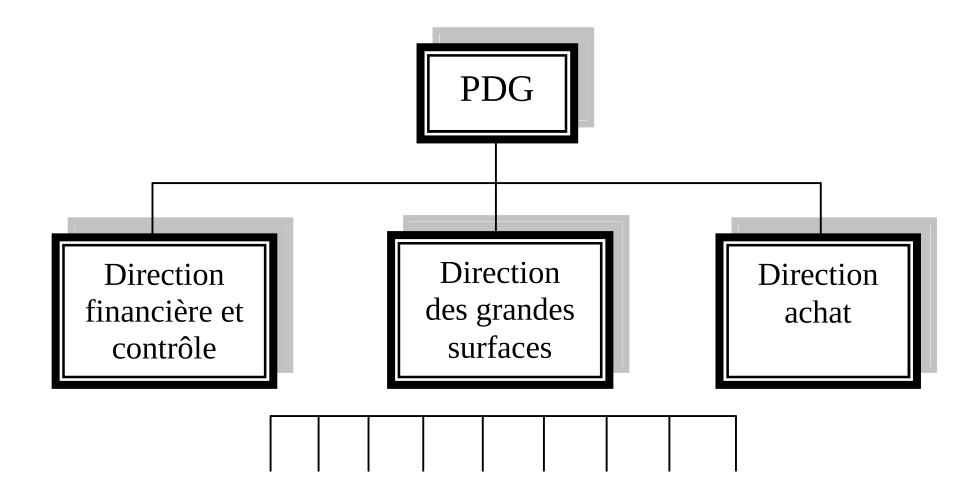
Flux d'activités

Source : G. Faure : « Structure, Organisation et efficacité de l'entreprise », Ed DUNOD, 1993, P. 182. Op. cit.

2.2.2/ La structure fonctionnelle par zone géographique

Cette structure répond au besoin de rapprocher la production de la commercialisation, par conséquent, les critères fonctionnels de la structure ne seront pas remis en cause tant que les différentes parties du marché auquel s'adresse l'entreprise ne présentent pas des différences trop importantes.

Figure 04 : La structure fonctionnelle



Source : **G.Faure** : « Structure, Organisation et efficacité de l'entreprise », Ed DUNOD, 1993, P.184

2.2.3/ La structure fonctionnelle par critère de produit et/ou clientèles

Cette structure permet à partir d'une même technologie, de réaliser des produits différents dans les mêmes ateliers sans établir de séquences entre eux. L'entreprise diminue les coûts de production et répond aux besoins d'une clientèle diversifiée avec des produits différents sans qu'il y ait d'ateliers de production spécialement affecté à l'un de ces marchés et l'adaptation au marché est facilitée par l'apparition d'équipes spécialisées au niveau de la force de vente (25).

[25]- **FAURE. G**: « Structure, organisation et efficacité de l'entreprise », Ed DUNOD, Paris, 1991, p.185.

Figure 05 : La structure fonctionnelle par critère produit et marché

PDG
R&D
Qualité
Direction commercial
Direction production
Secrétaire général
Etude marketing
Administration vente
Force de vente
Finance contrôle Qualité
GRH
Achat
Marché industriel
Marché grand public
Méthodes et études industrielles
Fabrication
Ordonnancement
Atelier A
Atelier B
Atelier C

Source : **FAURE.G :** « Structure, Organisation et efficacité de l'entreprise », Ed DUNOD, 1993, p 186, Op.cit.

Le tableau suivant regroupe les caractéristiques essentielles de la structure fonctionnelle. Elles sont présentées comme suit :

Tableau01 : Caractéristiques d'une organisation fonctionnelle

❖ Efficacité interne élevée en termes de spécialisation. ❖ Fort esprit de corps à l'intérieur de chaque fonction, frontières défendues vis-à-vis des autres fonctions. ❖ Allocation efficace des ressources internes ❖ Chaque fonction tend à être en concurrence avec les autres, au détriment éventuel de la concurrence sur les marchés externes. ❖ La croissance en taille peut freiner la rapidité des décisions transfonctionnelles. ❖ Les promotions et les carrières évoluent dans les variables silos que sont les fonctions, ce qui rend difficile l'émergence de managers généralistes. ❖ Au fur et à mesure qu'augmente la complexité du fonctionnement de l'entreprise, le cas échéant de l'internationalisation, la coordination transfonctionnelle peut devenir une activité consommatrice de temps et donc frustrante, malgré les nouveaux outils que l'on essaie d'introduire. ❖ Le contrôle devient de plus en plus difficile au fur et à mesure que les produits ou les marchés (à l'international) se multiplient. ❖ La concurrence entre fonctions devient dévastatrice, une fonction domine souvent les autres. ❖ La prise de décision tend à remonter vers la direction générale, laquelle se trouve aspirée dans l'activité à court terme, voir au jour le jour. Cette « délégation vers le haut » risque de créer du « cynisme institutionnel » Une telle structure freine les opportunités de diversification de produits comme de marché, ainsi que nous l'avons vu plus haut avec l'émergence de la division internationale quand une structure fonctionnelle tend à rendre prioritaire le marché domestique.

Source : GUILLAUME Franck, RAMIREZ Rafael : « les meilleures pratiques des multinationales », Op.cit, p32.

2.3/ La structure par division géographique

La structure par division géographique s'impose lorsque la structure fonctionnelle ne s'adapte plus à la stratégie de diversification des produits et des marchés. Cette structure d'organisation concerne les produits diversifiés destinés pour une multitude de marché. « Elle consiste à déconcentrer tout ou une partie de la décision du niveau corporate en regroupant des individus ayant des activités de même secteur géographique dans les régions et les pays, ceci implique que chaque région (Asie, Europe, Afrique…etc.) ou pays disposant des ressources nécessaires pour jouir d'une certaine autonomie de fonctionnement » (26).

Cette structure est rendue possible lorsqu'il existe une forte différenciation entre les régions ayant des besoins spécifiques, d'où la création de départements spécialisés(27).

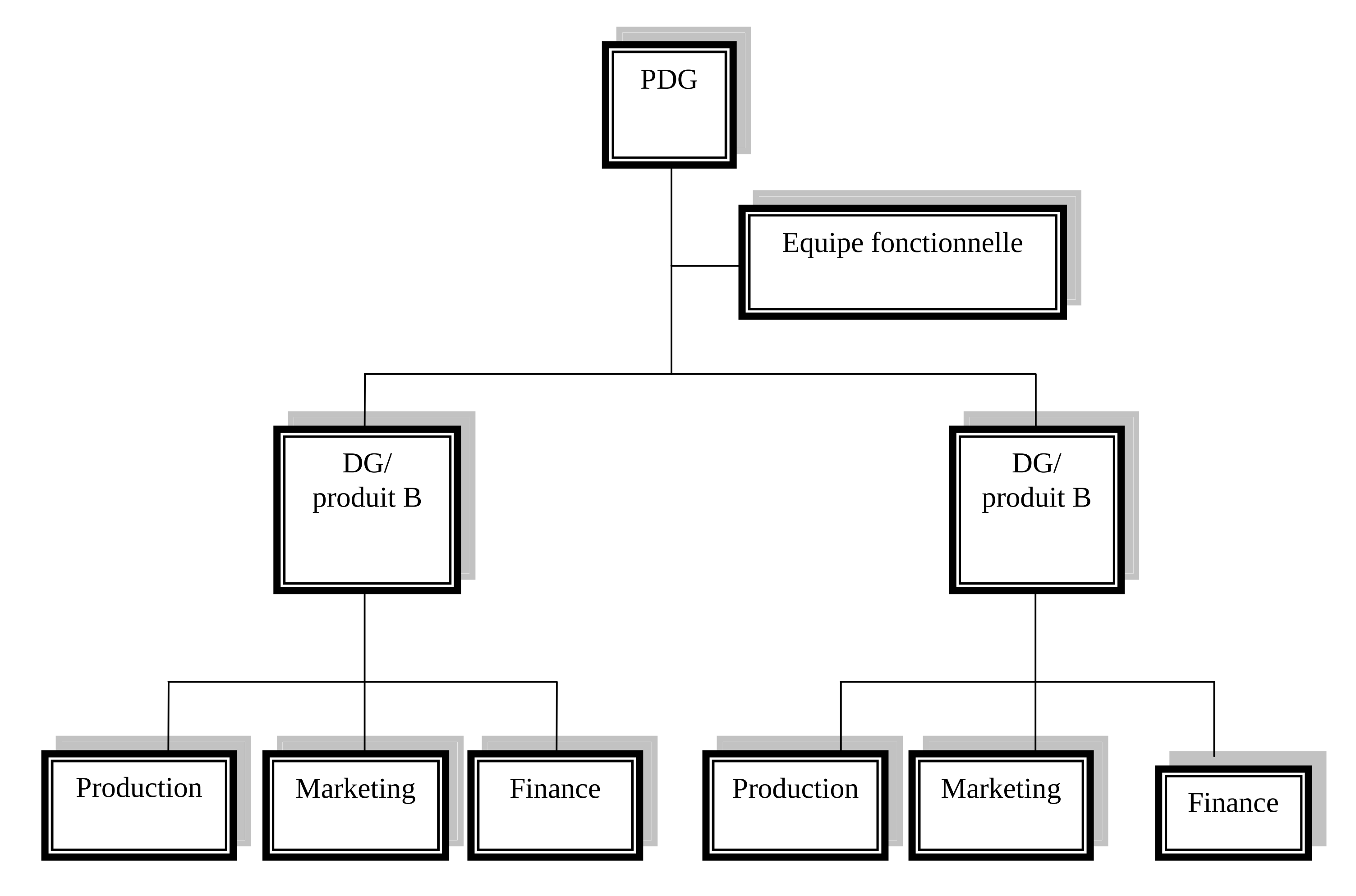
L'organisation par division géographique présente l'avantage de la forte spécialisation par secteurs géographiques, par conséquent, les problèmes de chaque secteur peuvent être traités facilement, ce qui procure à la firme une réactivité, une allocation et optimisation des ressources dédiées à chaque pays. Toutefois, l'inconvénient majeur de ce type de structure est la difficulté de coordination entre les différents pays ce qui induit à de faibles économies d'échelle.

Ce mode organisationnel a été adopté par plusieurs firmes telles que « Unilever » et « Nestlé ». Par ailleurs, les firmes ayant adopté ce type d'organisation évoluent vers une organisation par produits ou vers une organisation par produits et par régions à la fois. Une représentation schématique de la structure par division géographique serait comme suit :

26- **GUILLAUME Franck, RAMIREZ Rafael** : « Les meilleures pratiques des multinationales », Op.cit, p. 38.

27- **NUNES Paulo**: « Concept de structure organisationnelle », http://www.knoow.net/fr/scieeconcom/gestion/structureorganis.htm, date 05-03-2010.

Figure 06 : La structure divisionnelle



Source : **EL MOUDEN Athmane**: « L'impact de l'évolution des structures organisationnelles des FMN sur leurs stratégies de localisation et leur système de contrôle », p.43.

Tableau 02 : Caractéristiques de la structure géographique au niveau régional

❖ Les régions ou pays s'adaptent généralement bien à diverse exigences locales. ❖ Chaque région ou pays développent un sentiment de forte autonomie. ❖ Des managers généralistes peuvent se développer dans une telle structure. ❖ Il y a une tendance pour chaque directeur de région ou de pays à exagérer l'unicité de sa région ou de son pays et à considérer que les responsables du siège n'y accordent pas d'importance et l'intérêt qui lui sont dus. ❖ Le directeur régional est fortement dépendant des directeurs de pays pour exercer son contrôle ou vice versa. ❖ Dès qu'au sein d'une région on veut spécialiser les sites de production par pays, des tensions fortes naissent entre pays fournisseurs et acheteurs quant aux prix de cession internes pratiqués. ❖ La comparaison entre les régions permet d'améliorer les contrôles exercés en central. ❖ Des tensions fortes peuvent apparaitre entre les régions ou grands pays et le siège. ❖ Avec la diversification des activités, la coordination géographique par ligne de produit devient source de tension. ❖ Le rôle joué par les fonctionnels du siège est souvent une source de frustration. ❖ La concurrence pour l'allocation de ressources se développe entre les régions, ce qui présente des avantages comme des inconvénients. ❖ La grande autonomie développée par certains directeurs de région ou pays leur crée souvent des inimitiés au siège ; ils ont besoin de la protection du PDG pour tenir le coup. On ne leur fera pas de cadeau à leur retour d'expatriation. ❖ Dès que l'on essaie de rationaliser la production en spécialisant les sites industriels par pays, on s'aperçoit que la structure régionale/ par pays a « trop de » usines, distributeurs, marques, personnel ; la concurrence se focalise sur le souci d'éviter les fermetures dans son propre territoire- essayant de faire que les « autres » soit fermés « avant ».

Source : GUILLAUME Franck, RAMIREZ Rafael : « Les meilleures pratiques des multinationales », Op.cit, p. 40.

2.4/ la structure par division produit ou métier

La structure par division produit ou métier se spécialise sur un ou plusieurs segments de couples produits-marché en regroupant des individus travaillant sur le même produit ou ligne de produit, par la création d'unités autonomes dites « strategy bisuness units » ou domaine d'activité stratégique (DAS), cette unité finit par devenir une petite société autosuffisante, qui met en œuvre, conçoit, produit, commercialise et distribue ses propres produits ou services. Ce type de structure apparait lorsque les activités sont fortement diversifiées, ou de la différenciation entre les produits exigeant un degré élevé de spécialisation mais aussi lorsque la multiplication des segments de clientèle rendent possible une coordination de type fonctionnelle(28).

Le principal avantage de cette structure est la coordination et l'intégration des activités dans le monde. Mais elle ne tient pas compte des spécificités des pays, et ne permet pas d'exploiter au mieux les économies d'échelle, dans la mesure où ce type d'organisation cherche à optimiser les résultats au niveau de chaque division. De plus, l'affectation des équipements et des spécialistes par centre d'activité ne facilite pas le transfert des compétences entre les unités. L'inconvénient majeur réside toutefois dans la difficulté de synergie, qui réside dans la complexité de la coordination entre la division internationale produit avec les autres divisions qui opèrent dans le même pays.

Néanmoins, cette structure est la plus appliqués dans les grands groupes mondiaux, cela dit, cette forme organisationnelle convient aux entreprises essentiellement présentes sur des marchés domestiques, non fortement internationalisés.

Nous pouvons ainsi dire que « la structure dévisionnelle par produit réduit l'importance des interdépendances stratégiques au profit d'une gestion spécifique et optimale de chaque unité »(29).

---

[28] - **NUNES Paulo**, « Concept de structure organisationnelle », Op.cit.
[29]- **MEIER Olivier**: « Entreprise multinationale », Op.cit, p. 73.

Tableau 03 : Caractéristiques des structures par ligne de produit ou métier

- Elles permettent de se focaliser sur un produit ou un service particulier.
- Elles ne facilitent pas la contribution ou la collaboration de la part d'autres unités pour résoudre des problèmes de relation client.
- Les rôles joués par les services fonctionnels et la direction générale changent du tout au tout par rapport à ceux qui existent dans l'organisation fonctionnelle. La division produit- une fois réalisés les arbitrages sur l'allocation de ressources entre l'ensemble des divisions produit pour leurs investissements- jouit d'une grande autonomie sous la conduite de son directeur général.
- Le patron de la division n'est pas le seul à développer un profit de généraliste. Cette structure se prête à l'attribution de responsabilités de centre de profit, soit au niveau géographique, soit par la segmentation par la ligne de produit en plusieurs SBU différents.
- Les décisions peuvent être descendues à des niveaux plus bas, libérant ainsi les niveaux élevés de la hiérarchie pour des préoccupations plus stratégiques.
- Des tensions peuvent naître entre le siège corporate et les divisions ; des conflits peuvent surgir en ce qui concerne le thème du contrôle.
- Il existe un manque de clarté de rôle sur les attributions réciproques des services fonctionnels situés tant au niveau corporate que dans les divisions ; le problème est encore plus complexe lorsque les structures corporate du siège ont des représentations régionales voire dans des pays.
- Les produits à maturité sont encouragés, les développements nouveaux peuvent être entravés.
- Il y a un risque de duplication de sites, d'équipements et de compétences.
- Les décisions de compromis sont plus faciles à prendre que dans des organisations fonctionnelles.
- Le passage à une structure par division produit peut s'avérer très coûteuse et ne se justifie que si elle entraîne de la croissance.
- « les divisions divisent », et après l'affaire ENERON, on peut s'attendre à un « conglomerate discount » (une moins value liée à la nature du conglomérat) dans la valorisation des actifs qui ne démontrent pas de façon transparente les synergies se dégageant de l'appartenance à un groupe.

Source : **Franck GUILLAUME, Rafael RAMIREZ :** « Les meilleures pratiques des multinationales », Op.cit, p.32.

2.5/ La typologie de H.MINTZBERG

Pour H.MINTZBERG, il existe cinq mécanismes expliquant les moyens fondamentaux par lesquels les organisations coordonnent leur travail :

- ❖ l'ajustement mutuel: coordination du travail par simple communication informelle ;
- ❖ la supervision directe : mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres ;
- ❖ la standardisation des procédés: le contenu du travail est spécifié ou programmé (ex : mode d'emploi, gamme de fabrication…etc.) ;
- ❖ la standardisation des résultats: par exemple, spécification des dimensions du produit ou de la performance à atteindre ;
- ❖ la standardisation des qualifications: spécification de la formation de celui qui exécute le travail.

H. MINTZBERG note qu'il existe une solution de continuité entre ces mécanismes. Lorsque le travail accompli par l'organisation devient plus complexe, on passe de l'ajustement à la supervision directe, puis à la standardisation, pour revenir au point de départ. L'ajustement mutuel, naturel dans les situations simples, est inévitable dans les situations très difficiles.

Le point commun de ces typologies réside dans le fait d'intégrer toutes les composantes des organisations et de croiser l'aspect quantitatif avec l'aspect qualitatif.

Par ailleurs, les structures des organisations résultent de la combinaison des neuf paramètres de conception précédemment décrits.

Un certain nombre de conditions ou facteurs de contingence agissent sur ces paramètres, en particulier l'âge, la taille de l'organisation, le système technique, l'environnement et les relations de pouvoir.

En s'appuyant sur les travaux de nombreux chercheurs, H. MINTZBERG formule à propos de chacun de ces facteurs de contingence cinq configurations organisationnelles [(30)] :

2.5.1/ La structure simple

la structure simple ou fonctionnelle est la supervision directe, la domination du sommet stratégique, la centralisation horizontale et verticale.

2.5.2/La bureaucratie mécaniste

Cette structure est adoptée par des entreprises matures, dont la taille est suffisante afin d'avoir un volume de travail opérationnel permettant la répétition et la standardisation. Lorsque le travail est très simple, la bureaucratie mécaniste peut se dispenser pratiquement de toute sa composante administrative. La structure mécaniste consiste à un ensemble de tâches spécialisées et routinières regroupées sous une base de fonction, où La coordination de cette structure s'effectue par la standardisation des procédés.

2.5.3/ La bureaucratie professionnelle

La bureaucratie professionnelle est une structure qui s'appuie sur la standardisation des qualifications pour coordonner les activités. Cette coordination est donc assurée par des standards élaborés en dehors de la structure, qui consiste à des programmes prêts à l'utilisation appelés « cas ».

2.5.4/ La forme divisionnelle

La structure divisionnelle est fondée sur la base des marchés au sommet de la ligne stratégique. Les caractéristiques de cette structure sont la standardisation

[30]- **DHAOUI Abderrazak** : « Décentralisation de la recherche et développement dans les firmes multinationales : entre performance et gestion des résultats », thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Reims, Faculté des sciences économiques, sociales et de gestion, 2009.p .27.

des produits, la domination de la ligne hiérarchique et la décentralisation verticale (limitée).

2.5.5/L'adhocratie

C'est une structure qui contient peu de formalisation du comportement avec une spécialisation horizontale poussée et basée sur la formation. L'adhocratie regroupe les spécialistes en unités fonctionnelles pour la gestion du personnel et à les déployer en petites unités pour la réalisation du travail. l'adhocraie, comme son nom l'indique, est un ajustement mutuel établit grâce à la mise en liaison des personnes au sin d'une organisation qui interagissent en équipe. De toutes les configurations, l'adhocratie est celle qui respecte le moins les principes classiques de gestion et l'unité de commandement[(31)].

2.6/ La structure matricielle ou multidivisionnelle (la forme M)

La structure matricielle constitue une variation de la structure par produit. Elle organise les tâches par division sur la base du produit ou des marchés géographiques sur lesquels les produits ou les services sont vendus[(32)]. C'est une structure qui corrige les complexités organisationnelles de la structure par division produit et par zone géographique et la structure fonctionnelle. La structure matricielle consiste donc, à faire un compromis entre la structure fonctionnelle au niveau vertical, qui permet une spécialisation technique et l'efficience dans l'utilisation des ressources fonctionnelles et la structure par division au niveau horizontal qui a pour finalité la conduite globale d'un processus ou d'un projet qui exige la coordination de ces fonctions et la résolution de problèmes d'interface, et ce par la mise en place de chef de projets ou de produits, cela permet une facilité de diversification et une meilleure

---

[31]- **MINTZBERG H**: « Structure et dynamique des organisations, Ed d'Organisation, Paris, 1982.p.375.
[32]- **HELLRIGEL Don , SLOCUM John .W**: « Management des organisations », 2ème édition, Ed DE BOECK Université, Bruxelles, 2006, p. 517.

adaptation au marché, notamment par la mise en place d'une politique adaptée au niveau local[33].

Cette structure présente plusieurs avantages: plus flexible, elle permet une double coordination par l'affectation des responsables par zone géographique et par produit, elle permet aussi une meilleure intégration des activités à l'international. Elle est adoptée par les firmes ayant des problèmes organisationnels complexes exigeant des compétences variées pour faire face à l'incertitude environnementale.

Toutefois, l'inconvénient de cette structure reste encore les nombreux conflits causés par cette forme qui présente deux systèmes d'autorité à l'échelle horizontale et verticale, ce qui complexifie les relations par des problèmes d'autorité qui induisent à des conflits permanents et une grande dispersion des pouvoirs décisionnels, ce qui engendre la lourdeur dans la prise de décision.il faudrait donc, un arbitrage permanant entre les différentes formes d'autorité[34].

Figure 07 : La structure multidivisionnelle ou matricielle

Source : JOUY-EN-JOSAS : « Strategor », 3ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2004, p.474.

33- **FAURE G**: « Structure, organisation et efficacité de l'entreprise », Op.cit, p.190
34- **JOUY-EN-JOSAS** : « Strategor », 3ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2004, p. 474.

Tableau 04 : Caractéristiques de la structure matricielle

- Se propose focaliser l'entreprise toute entière sur les résultats en intégrant les efforts.
- Sa mise en œuvre peut s'avérer très difficile et requiert un immense effort de conception, d'explication et de communication interne.
- Elle peut causer une amélioration considérable dans la coordination des activités, en particulier aux niveaux inférieurs de la hiérarchie.
- Les managers dont la fonction est à l'intersection de deux lignes de responsabilités ont du mal à se faire à l'idée d'avoir plus d'un seul patron.
- Elle peut causer des duplications et une inflation des coûts.
- Le partage des compétences de spécialistes rares peut optimiser les coûts.
- On assiste à des conflits de pouvoir, en particulier entre les axes de la matrice
- La négociation forcée imposée aux niveaux inférieurs peut dégager du temps de direction pour des activités plus stratégiques.
- Elle permet de maintenir l'équilibre entre des priorités contradictoires.
- Elle peut générer un sentiment de responsabilité diffus et une délégation excessive.
- Elle nécessite, pour fonctionner, un niveau élevé de confiance et d'ouverture d'esprit. Les deux axes doivent être prêts à négocier pour que les objectifs recherchés soient atteints.
- La créativité peut être très lente si les décisions ne sont pas déléguées.

Source : GUILLAUME FRANCK, Rafael RAMIREZ : « les meilleures pratiques des multinationales », Op.cit, p.32.

2.7/ La structure en réseau

La structure en réseau est apparue comme une réponse aux mutations économiques, cette transformation a induit à un changement organisationnel et la structuration des relations interentreprises, ce modèle organisationnel est considéré comme une solution aux divers problèmes causés par les modèles de référence tels que la rigidité structurelle et celle des comportements, les coûts

liés à la gestion de l'information commune concernant les technologies, les produits et les ressources, la faible capacité d'adaptation des anciennes structures par rapport aux capacités productives des firmes qui sont ressentis par des coûts de coordination[35].

Le réseau est une notion polysémique, qui fait l'objet d'une littérature abondante, et reste difficile à cerner, il est aussi connu sous l'appellation d'entreprise virtuelle (BYRNE1993), organisation réticulaire (PACHE et PANAPONARIS1993), entreprise modulaire (BRILMAN1995), entreprise transactionnelle (FRERY 1997), ou comme une association implicite ou explicite d'agents, d'entreprises manufacturières et de services, d'institutions évoluant dans des domaines souvent complémentaires et ayant pour objet de rapprocher des ressources variées, de développer des relations de confiance entre les membres de ces groupes et de réduire les coûts d'obtention de ces ressources, diminuant ainsi l'incertitude à court et à long termes sur le marché [36].

L'organisation en réseau est un modèle qui s''inscrit dans un jeu d'acteurs, il s'agit de relation interfimre, ce qu'on appelle un réseau d'organisation, ou bien des relations intrafirme par la mise en relation des différents membres du groupe, ce qui implique une organisation dite en réseau[37].

Cette structure permet de supprimer les inconvénients des quatre précédentes par l'élaboration d'une structure organisationnelle rassemblant les avantages de chacune d'entre elles et permettre une meilleure coordination entre les activités de l'ensemble et non des unités autonomes. Elle consiste à diviser les activités selon les compétences distinctives de chacune d'elles ainsi et selon

---

[35]- **EL HERELLI Afef** : « Les réseaux d'entreprises : Conditions de formation et typologie », communication, XVI conférence internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, p.1.

[36]- **VAHE- HENNEQUIN Caroline**: « Implication organisationnelle et structure en réseau », cahier du C.E.R.G.O.R, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2003, p. 3.

[37]- **VOISON Colette, BEN MAHMOUD- JOUINI Sihem, EDOUARD Serge** : « Les réseaux : Dimension, Stratégies et organisationnelles », Ed ECONOMICA, Paris, 2004, p.9.

le degré de facilité d'accès au marché, tout en laissant certaines fonctions aux autres divisions du groupe. Par conséquent, les divisions conservent leurs stratégies et développent la structure stratégique qui leur convient le mieux.

De plus, ce type de structure présente l'avantage de la réactivité face à l'environnement, car elle permet un changement rapide face à la concurrence, ainsi que la gestion des situations complexes au niveau global grâce à l'utilisation de technologies d'information et de communication très modernes, une forte capacité d'investissement, de spécialisation et créativité, un pouvoir de négociation, d'agilité et de flexibilité (38). Toutefois, pour que cette organisation soit réussie, il faut que les membres de divisions aient une très grande tolérance de ses membres face à l'incertitude et une grande capacité de négociation et de souplesse. Aussi, les problèmes de communication et de coordination intellectuels deviennent dans ce cadre très important(39). Ainsi, les firmes ayant plusieurs implantations dans le monde ne sont plus considérées comme unités par pays spécifiques mais comme des éléments d'un tout coordonné tout en ayant une gestion globale de ces activités.

Il existe une multitude de structures organisationnelles, ces structures subissent de profondes mutations, néanmoins, la structure d'organisation la plus appliquée par les FMN est la structure dite matricielle (M FORM), qui selon CHANDLER, caractériserait l'entreprise moderne, par ailleurs, la structure fonctionnelle et entrepreneuriale est beaucoup plus adaptées aux entreprises de petite taille, et la structure par division est le résultat de l'évolution des activités de la firme qui est elle-même évolutive vers une structure matricielle.

Pour conclure, quelque soit le mode organisationnel adopté par une entreprise, ce choix émane des stratégies de la frime, du degré d'interdépendances techniques dans différentes parties de la firme.

---

[38]- **EL HERELLI Afef** : « Les réseaux d'entreprises : Conditions de formation et typologie », Op.cit, p.13.

[39]- **FAURE.G:** « Structure, organisation et efficacité de l'entreprise », Op.cit, p.198.

Par souci de réactivité face aux mouvements concurrentiels, les entreprises adoptent d'autres alternatives organisationnelles, en les rendant plus actuelles et adéquate au contexte stratégique[(40)] . La rapidité des changements environnementaux ont fait que les entreprises sont en perpétuelle innovation du design organisation[(41)] . A cet effet, Robert REICH distingue ce qu'il nomme « la nouvelle entreprise-réseau » des formes classiques (les formes centralisées adaptées à des économies d'échelle et une différenciation compétitive par les coûts et au mass marketing, les formes décentralisées adaptée à des économies d'envergure, à une différenciation compétitive par la qualité et le service). La nouvelle entreprise-réseau apparait comme une forme plus adaptée aux modes de structuration et de fonctionnement des économies globalisée intégrant les systèmes d'information, le réseau et l'autonomie des entités étrangères[(42)].D'une vision globale de la firme multinationale, la division de ses activités dans différent pays nécessite une coordination entre produits, fonctions et zones géographiques, par conséquent les firmes choisissent des structures organisationnelles dont le but est de minimiser le problème des coordinations avec les unités d'entreprises implantées dans d'autres pays.

Section 3/ Les modes de contrôle et relation siège filiale

En s'implantant sur de nouveaux marchés, les FMN se confrontent à des risques liés à l'incertitude et à un environnement nouveau et turbulent, par conséquent, les firmes font face à d'autres difficultés de contrôle externe et interne. Le contrôle est un facteur déterminant pour le bon fonctionnement des activités internationales des firmes, cela se traduit par la maîtrise des évènements économiques en réduisant l'incertitude et l'opportunisme lié à un environnement complexe dans lequel elles sont implantées. Les firmes doivent agir de manière globale et locale, en déployant des outils de contrôle adaptés et

---

[40]- **ALLOUCHE José, HUAULT Isabelle :** « contrôle, coordination et régulation : Les nouvelles formes organisationnelles », Revue de Finance, Contrôle, Stratégie, V° 1, N° 2, juin, 1998, p.6.
[41]- **MEIER Olivier** : « Entreprise multinationale », p. 75.
[42]- **AIRAUDI Serge** : « le destin de la globalisation » in « Gérer les organisations après l'an 2000 », Revue française de gestion, N° 100, Septembre-Octobre 1994, p. 59.

avantager une meilleure coordination, ainsi, la firme mère devient un siège de supervision et de contrôle des activités réparties mondialement. Le premier point de cette section sera consacré à la définition et à la délimitation des problèmes de contrôle auxquels une firme multinationale peut être confrontée, en second lieu, nous étudierons les principaux apports théoriques en termes de mécanismes et enjeux de contrôle possibles dans une firme multinationale.

1/ Définition

Selon CHILD (1973), « le contrôle concerne essentiellement la régulation des activités au sein d'une organisation afin qu'elles soient cohérentes avec les objectifs fixés par les politiques et la planification de l'organisation »[(43)]. Cela dit CRAY intègre la notion d'objectifs et de moyens ainsi que la dimension processuelle du contrôle, cependant, il limite le contrôle à une relation d'autorité et de pouvoir,l propose donc une définition selon laquelle « le contrôle est perçu comme un processus qui provoque l'adhésion à un but ou un objectif au travers de l'exercice du pouvoir ou de l'autorité » [(44)].

La définition la plus adéquate à notre thème est celle de Guillaume FRANCK, qui définit le contrôle comme « un moyen d'assurer ou de vérifier que le comportement ou les actions des individus, des unités, de sous ensembles d'un système plus large vont dans le sens de la réalisation des objectifs que s'est donnée l'entreprise, qu'ils en respectent également les règles et les procédures, qu'elles soient internes ou exigées par l'environnement externe. Le contrôle est donc une forme de régulation, sur le comportement des individus et des groupes »[(45)].

D'une définition plus généraliste et spécifique, le contrôle de gestion est un processus et un dispositif qui, à partir d'une planification, une mise en œuvre

[43]- **CHILD J**: «Strategies of control and organizational behavior r », Administrative Science Quarterly, N° 163-177, 1973, p. 117.

[44]- **CRAY D** : « Control and coordination in multinational corporations» , Journal of International Business Studies, 1984, Vol. 115, N° 2, p86.

[45]- **GUILLAUME Franck, RAMIREZ Rafael**: « Les meilleures pratiques des multinationales », Op.cit, p.62.

puis par évaluation du management, garantit la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes par des mesures financières de performances en apportant d'éventuelles corrections et d'arriver à la réalisation des objectifs.

Le challenge d'une firme multinationale consiste donc à équilibrer ses besoins globaux tout en s'adaptant aux besoins et aspirations futures, spécifiques aux différents pays.

2/ Les difficultés de contrôle à l'international

Il existe plusieurs facteurs entravant la bonne marche du contrôle à l'international. Les fluctuations exacerbées des environnements et l'internationalisation ont remis en cause la pertinence des structures classiques des grandes entreprises. Les processus de gestion sont repensés selon des modèles transversaux caractérisés par la coordination horizontale, la flexibilité, le partage de l'information, la poly-fonctionnalité. Cela engendre une transformation des modes de contrôles qui prennent en compte d'autres considérations en termes de coûts, de gestion de la coordination et de droits de propriété. Ces contraintes présentées ci-dessous peuvent notamment être une source de non performance de la firme :

2.1/ La distance

La technologie offre des moyens modernes de communication tels que le téléphone, le fax, les téléconférences, les courriers électroniques et la visioconférence. Bien que tous ces moyens contribuent à la minimisation des effets de distance, la maîtrise des activités entres filiales reste difficile à gérer, à cause de la distance géographique qui couvre plusieurs fuseaux horaires, les différences culturelles augmentent les coûts, les durées et les risques d'erreur.

2.2/ La diversité

La confrontation des firmes à divers marchés nécessite une maîtrise de tous les paramètres environnementaux qui ont une influence sur son activité économique, telle que la taille du marché, la nature de la concurrence, les lois, le

marché de change...etc. Cela devient d'autant plus complexe lors de l'évaluation des performances et lors de l'apport des mesures correctives[46].

2.3/ La difficulté de contrôle d'une filiale

Le contrôle d'une filiale engendre certaines difficultés liées à la juridiction de chaque pays, par conséquent, il est difficile pour une firme mère d'exercer un pouvoir ou de mener des politiques transnationales dans la mesure où elles peuvent affecter négativement le résultat financier de la filiale.

2.4/ L'incertitude

Les données économiques, industrielles et le degré de stabilité économique et politique varient fortement d'un pays à un autre. Il est donc difficile pour une firme d'adapter ses ressources et ses objectifs à des marchés internationaux, chose indispensable pour le développement de ses activités internationales.

Ces divers facteurs sont considérés comme des contraintes faisant obstacle à la mise en œuvre d'un planning et de la programmation des activités qui sont essentielles dans le contrôle managérial. Le contrôle doit reposer sur une réévaluation continue sous forme d'un processus en boucle[47].

3/ Les mécanismes du contrôle dans la FMN

S'agissant du contrôle de filiale, la littérature du management utilise le terme de contrôle sous différents aspects tels que :

- ❖ La disposition des filiales d'un plan et d'un programme permettant la mise en œuvre de la stratégie de la firme dans leur pays ;
- ❖ La réalisation de plans s'appuyant sur un système de contrôle ;
- ❖ Le concept de contrôle est en harmonie avec le concept de coordination des activités de la filiale, de la firme mère et les autres filiales.

46- **GUILLAUME Franck, RAMIREZ Rafael**: « Les meilleures pratiques des multinationales », Op.cit, p.69.
47- Ibid, p.74.

3.1/ La typologie d'OUCHI

Selon OUCHI le contrôle est un processus d'évaluation des résultats. Il distingue principalement deux type de contrôle [(48)]:

3.1.1/ Le contrôle par les résultats

C'est un mode de contrôle qui ne nécessite pas l'étude des processus, mais requiert en revanche de disposer d'indicateurs de mesure fiables et adaptés.

3.1.2/ Le contrôle par le comportement :

Il s'agit de mettre au point des règles de comportements à travers l'étude de la transformation des « inputs » en « outputs ». Les moyens de contrôle sont donc bureaucratiques. Lorsque les conditions de ces deux modes ne sont pas présentes, OUCHI ajoute un troisième type de contrôle qui est le contrôle dit clanique, social ou personnel qui se rapproche du contrôle culturel.

3.2/ La typologie de DOZ et PRAHALAD

En étudiant les différents mécanismes de contrôle administratif dont dispose la firme, DOZ et PRAHALAD identifient, 3trois types de mécanismes de contrôle.

3.2.1/ La gestion des données

C'est par la maîtrise des systèmes d'information et d'évaluation, les procédures d'allocation des ressources, les systèmes de planification stratégique et les procédures budgétaires que la firme mère peut avoir une vision plus claire des activités de ses filiales et du contrôle du résultat.

3.2.2/ Les mécanismes de gestion des managers

Ce mode de contrôle s'effectue suivant plusieurs paramètres : Le contrôle culturel par la socialisation des cadres ou par un système d'incitation tel que le développement de l'encadrement, la gestion des carrières et des rémunérations.

---

[48]- **OUCHI W.G.**: «A conceptual framework for the design of organizational control mechanism», Management Science, Vol. 25, N° 9, 1979, pp. 833-848.

3.2.3/ Les mécanismes de gestion des conflits

La répartition des décisions, du pouvoir et des responsabilités peut être un moyen efficace face aux éventuels conflits au sein de l'organisation, pour cela, la firme doit instaurer un comité de coordination ainsi que les structures appropriées ou par un processus de résolution de conflits(49).

3.3/ La typologie de MINTZBERG

MINTZBERG a présenté en 1982, une typologie de référence classant les mécanismes de coordination en cinq éléments :

3.3.1/ L'ajustement mutuel par l'échange et discussion entre les opérateurs

C'est La supervision directe par un supérieur hiérarchique par des ordres et des consignes suivis d'un contrôle de l'exécution.

MINTZBERG souligne l'importance de la standardisation dans la FMN, qui faciliterait, la coordination au sein de la firme, cela induit aux trois autres configurations suivantes :

3.3.2/ La standardisation des procédés ou des résultats

La standardisation est réalisée lorsque des analystes (personnes extérieures à la ligne hiérarchique) émettent des règlements, des systèmes d'information et des machines afin de déterminer les tâches et/ou résultats que les travailleurs doivent effectuer.

3.3.3/ La standardisation des qualifications

La standardisation des qualifications s'établit lorsque des travailleurs qualifiés doivent mettre en œuvre les savoirs et savoir-faire acquis lors des formations.

3.3.4/ La standardisation des normes

Elle s'opère lorsque les analystes diffusent des valeurs et normes auxquelles les travailleurs sont censés adhérer(50).

---

[49]- **DOZ Y.L , PRAHALAD C.K**:« Headquarters Influence and Strategic Control in MNC's », «Sloan Management Review », Vol. 23, N° 1, 1981, pp. 15-29.

[50]- **MINTZBERG H**: « Structure et dynamique des organisations, Op.cit.p.145.

3.4/ La typologie de CHILD

CHILD délimite les modes de contrôle en 3 dimensions[(51)] :

3.4.1/ Le contrôle bureaucratique

Le contrôle bureaucratique est le contrôle par la formalisation des règles et procédures qui délimitent le niveau de performance souhaité en termes de résultat et de comportements.

3.4.2/ Le contrôle personnel centralisé

Il s'agit de recruter des individus de confiance au sein de la firme mère et des designers dans des postes clés au sein des filiales, cela permet une meilleure supervision de leurs performances.

3.4.3/ Le contrôle culturel

L'objectif du contrôle culturel est de socialiser les membres de l'organisation, de les faire adhérer en surveillant les rapports sociaux, en favorisant la diffusion et la communication des valeurs communes entres les acteurs de l'organisation.

La notion de contrôle et de coordination est au cœur des spécificités des FMN, elles sont complémentaires et constituent également un enjeu stratégique. Toutefois, la littérature n'est pas homogène concernant leurs définitions. MARTINEZ et JARILLO présentent les mécanismes de contrôle comme « des outils administratifs pour atteindre l'intégration de différentes unités au sein de l'organisation. Ainsi, le terme « mécanisme de coordination » ou « mécanismes d'intégration » peuvent être utilisés comme des synonymes »[(52)].

3.5/ La typologie de PERROW

PERROW délimite le contrôle des activités internationales sous 3 formes :

---

[51]- **GRILLAT Marie-Laure** : « Contrôle des filiales étrangères par la gestion internationale des ressources humaines : Le cas des firmes françaises », Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, 2007, pp. 68-69.

[52]- **MARTINEZ J.I, JARILLO JC**: « The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations», Journal of International Business Studies, Vol 19. fall, 1989 , p.490, Op.cit.

3.5.1/ Le contrôle du premier rang

C’est un contrôle qui repose sur la supervision directe.

3.5.2/ Le contrôle de second rang

Le contrôle de second rang repose sur la routine et les procédures.

3.5.3/ Le contrôle de troisième rang

Il s’agit d’un contrôle fondé sur les hypothèses, les normes et les valeurs prises comme données. Cette forme est considérée comme non contraignante[(53)].

Dans le cas de l’internationalisation, les normes, les routines et les valeurs sont confrontées à des différences d’ordre culturel imprégnées de la culture nationale du pays où l’on va établir la filiale. Si l’implantation se fait par croissance interne, l’entreprise sera en mesure de transmettre sa culture au personnel embauché localement. En outre, si l’implantation est le résultat d’une croissance externe, il sera difficile à la filiale d’exercer la troisième forme de contrôle dite « non contraignante ».

Le contrôle dans la FMN a suscité beaucoup de recherche dans le cadre de l’étude des différents mécanismes possibles selon les aspects organisationnels de la firme. Ainsi la FMN peut adapter son mode de contrôle en fonction de l’organisation de ses filiales. Après avoir différencié plusieurs types de contrôle envisageables[(54)].

3.6/ La typologie de MARTINEZ et JARILLO

Le contrôle et la coordination sont classés par MARTINEZ et JARILLO en quatre catégories selon les mécanismes de coordination entre maison mère et filiales. Ils mettent en avant l’aspect central de la notion de coordination au sein des FMN car selon leur perception, la coordination est un processus d’intégration d’activités dispersées à travers des filiales, cela implique un besoin croissant de coordination pour la FMN. MARTINEZ et JARILLO considèrent également que « L’effort de coordination » est contingent à la stratégie et peut

---

[53]- **GUILLAUME Franck, RAMIREZ Rafael**: « Les meilleures pratiques des multinationales », Op.cit, p. 78.

[54]- Ibid, p. 79.

varier en fonction des filiales, car la maison mère peut utiliser des mécanismes de coordination différents d'une filiale à une autre selon son degré d'activité. Par conséquent la contingence des mécanismes de coordination en fonction de la stratégie et du type de filiale en rend l'étude d'autant plus difficile. MARTINEZ et JARILLO établissent une typologie de mécanismes de coordination en distinguant deux dimensions centrales : ils différencient les mécanismes de contrôle « formel » ou « structurels » des mécanismes « informels » ou « subtils ».

3.6.1/ les mécanismes « formels » et « bureaucratiques »

Il existe cinq principaux mécanismes formels:

- ❖ Le degré de centralisation de la prise de décision ;
- ❖ La formalisation des règles, normes, descriptions de postes …etc. ;
- ❖ Les routines standards qui s'établissent par l'ensemble des documents de formalisation;
- ❖ La planification stratégique, budgétisation, échéancier …etc. ;
- ❖ Les contrôles du résultat et du comportement par le contrôle de la performance et contrôle du personnel.

D'autres types de mécanismes dits « subtils », moins répandus, révèlent d'autres aspects de la notion de coordination tels que la complexité, l'étendue des mécanismes de coordination dans les organisations, les difficultés de mesure et d'observation de ces derniers(55).

3.6.2/ Les mécanismes dits « subtils »

- ❖ Les relations latérales : Ce sont les contacts directs de managers de services différents par une structure verticale en vue de résoudre un problème ;
- ❖ La communication informelle : Il s'agit de la création de réseaux de contacts personnels et informels contrairement aux relations latérales, au sens où cette communication ne s'organise pas autour d'une tâche précise ;

55- **EL MOUDEN Athmane**: « L'impact de l'évolution des structures organisationnelles des FMN sur leurs stratégies de localisation et leur système de contrôle », Op.cit, p.95.

❖ La culture organisationnelle : Elle consiste en la création d'un « système idéologique » ou « clanique » portant sur la manière d'agir, celle de prendre des décisions, de fixer les objectifs et les valeurs de l'entreprise, au travers d'un processus de socialisation entre les individus(56).

3.7/ La typologie d'HENNART

HENNART propose une typologie des modes possibles de contrôle des filiales en trois formes principales :

3.7.1/ Le contrôle bureaucratique

Le contrôle bureaucratique est un contrôle qui peut être exercé personnellement par un manager ou impersonnellement au travers de règles et de régulations. Dans cette optique, HENNART rejoint CHILD concernant la centralisation et la stratégie bureaucratique de contrôle ;

3.7.2/ Le contrôle par la socialisation

Ce type de contrôle est plus flexible et moins coûteux que le contrôle bureaucratique, mais il peut être difficile à mettre en place et à pérenniser dans une multinationale présente dans des pays particulièrement éloignés culturellement ;

3.7.3/ Le contrôle par le prix

Celui-ci est basé sur une évaluation du résultat « output-based » et l'évaluation des employés par leurs résultats individuels. De cette manière, certaines filiales peuvent être évaluées et contrôlées malgré une relative opacité dans leur mode de fonctionnement(57).

Le tableau si dessous exprime les différentes modalités de contrôle mises en place par la FMN en fonction des modes de production, de ses fonctionnements et des comportements de ses filiales. Par conséquent, Les

---

[56]- **MARTINEZ J.I, JARILLO JC**: « The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations», Op.cit, pp.489-514.

[57]- **HENNART J.F**: «Control in Multinational Firms: The Role of Price and Hierarchy », Management International Review, Vol. 31, N° Special Issue, 1991, pp. 71-96.

mécanismes de contrôle et de coordination seront adaptés selon les différentes filiales par souci d'équité.

Tableau 05 : Modes de contrôle des filiales utilisés par les firmes (HENNART, 1993).

		Connaissance du siège des fonctions de production des filiales	
		Plus importante que le management local	**Plus faible que le management local**
Coûts de fraude et coûts de Déviance	Fraude importante Faible déviance	1. Contrôle bureaucratique, Centralisation	2. Sélection et / ou socialisation
	Faible fraude, forte Déviance	4. Pas d'interaction avec la Firme	3. Centre de profits (contrôle par les résultats)

Source: HENNART J-F., (1993): « Control in multinational firms: the role of price and hierarchy», pp.157.181

Pour HENNART, le contrôle de la FMN varie selon la connaissance et le comportement des filiales, ainsi, un mode de contrôle dans une filiale n'est pas nécessairement le même que celui appliqué dans une autre filiale appartenant à un même groupe, bien que cette différence peut engendrer des soucis d'équité entre filiales, cependant, les mécanismes de contrôle et de coordination doivent être ajustés et adaptés en fonction des différentes filiales.

3.8/ La typologie de BARTLETT

Plusieurs auteurs ont repris et enrichi les travaux de PERROW, parmi lesquels nous pouvons citer BARTLETT et GHOSHAL, qui ont étudié le rapport entre contrôle, coordination et intégration, et ce à travers la centralisation et en indiquant le rôle et l'usage de la hiérarchie, la formalisation des systèmes et procédures du reporting, le développement et l'utilisation des normes et valeurs communes(58) .

BARTLETT identifie 3 types de contrôle :

58- **GRILLAT Marie-Laure**: « Contrôle des filiales étrangères par la gestion internationale des ressources humaines : Le cas des firmes françaises », Op.cit, p. 69.

3.8.1/ Le contrôle orienté sur le contexte

C'est le contrôle de l'environnement, les structures la culture et autres variables contextuelles et organisationnelles, il a pour but de faciliter la gestion des filiales par des mécanismes informels, c'est un mécanisme similaire au contrôle personnel, au contrôle par les comportements et le contrôle par la socialisation.

3.8.2/ Le contrôle orienté processus

Il s'agit d'un contrôle des processus de planification et de décision au sein des filiales par la participation aux processus décisionnels.

3.8.3/ Le contrôle orienté sur le contenu

C'est le contrôle de la gestion de la filiale par des influence basées sur des interventions directes et bureaucratiques en ayant recours à des mécanismes formels tels que la formalisation des procédures(59).

D'autres auteurs ont inscrit leurs recherches dans la continuité des travaux de GHOSHAL et BARTLETT, parmi lesquels nous pouvons citer HARZING et O'DONELL.

3.9/ La typologie d'HARZING

HARZING effectue une étude selon laquelle le contrôle permet d'assurer une coordination au sein de la firme par le biais de l'influence sur le comportement des acteurs, cela permet de faire adhérer l'organisation à un objectif commun. Il considère ainsi que le mécanisme de coordination et le mécanisme d'intégration comme équivalents. Son étude fondée sur un échantillon de firmes de diverses origines a débouché sur une comparaison permettant d'effectuer une mesure de l'impact des pays d'origine sur le contrôle organisationnel. Le modèle d'HARZING détermine les principaux modes de contrôle en étudiant le portefeuille de mécanismes de contrôle dont se dotent les firmes et permet d'établir une typologie des relations de contrôle entre siège et

---

59- **BARTLETT C.A, GHOSHAL**: « What is a Global Manager? », Harvard Business Review, N°7, August, 1992, pp.101-108.

filiales[60] .HARZING résume les principaux travaux effectués sur les mécanismes de contrôle dans une matrice à deux axes, le premier axe traduit la nature directe ou explicite et la nature indirecte ou implicite de l'exercice du contrôle, le deuxième axe porte sur l'aspect personnel du contrôle fondé sur des interactions sociales et culturelles ou impersonnelles, et sur des instruments bureaucratiques[61].

3.9.1/ Le contrôle personnel formalisé

C'est l'ensemble de règles et procédures écrites qui indiquent les routines de comportement. De ce fait, l'agent se contente de respecter les procédures décisionnelles ainsi que le comportement à adopter.

3.9.2/ Le contrôle de l'output

C'est l'exercice d'un contrôle sur le résultat obtenu dans la réalisation des plans et l'atteinte d'objectifs prédéterminés. En cas d'existence de responsables de filiales, il y a lieu de négocier les objectifs au début de l'exercice, ainsi qu'une délégation d'autorité avant l'évaluation des résultats en fin de période. (Les méthodes de contrôle sont nombreuses dans le cadre de la gestion des ressources humaines, comme dans la direction par objectifs).

3.9.3/ Le contrôle par la socialisation et les réseaux

Il consiste à mettre en place des programmes de socialisation tels que le recrutement, la formation pour faire adhérer le personnel à une culture commune d'entreprise, l'information du personnel sur les objectifs organisationnels vers lesquels la firme tend à réaliser.

La matrice présentée si dessous illustre les mécanismes de contrôle selon HARZING[62].

Tableau 06: La typologie d'HARZING

60- **GUILLAUME Franck, RAMIREZ Rafael**: « Les meilleures pratiques des multinationales », Op.cit, p. 82

61- **GRILLAT Marie-Laure**: « Contrôle des filiales étrangères par la gestion internationale des ressources humaines : Le cas des firmes françaises », Op.cit, p.70.

62- **GUILLAUME Franck,** RAMIREZ **Rafael**: « Les meilleures pratiques des multinationales », Op.cit, pp. 82-83.

	Personnel/ culturel **Fondé sur une interaction individuelle ou sociale**	**Bureaucratique/contractuel** **Fondé sur des outils et méthodes**
Directif/imposé	**1** Contrôle personnel centralisé (proconsul en filiale) pression hiérarchique	**2** Contrôle bureaucratique formalisé (Reporting et procédures) Pression des règles
Encadré (liberté de moyens)	**3** Contrôle par la socialisation et les réseaux Pression culture et valeurs	**4** Contrôle de l'output (objectifs et plan de délégués) Pression des résultats

Source: HARZING, A.W.K:"Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms". Ed Cheltenham: Edward Elgar, (1999): p.21.

Dans ce tableau, nous constatons dans les mécanismes 1 et 2 que le contrôle est directif et imposé, alors que dans les mécanismes 3 et 4, le contrôle est fait de manière à ce que l'intéressé garde une autonomie sur les moyens.

D'une vision verticale, les cases 1 et 3 correspondent à un contrôle personnel et culturel, fondé sur une relation hiérarchique directe (interaction sociale), alors que les mécanismes 2 et 4 correspondent à un contrôle plus impersonnel et bureaucratique ou encore contractuel et technocratique, reposant sur des manuels de procédures ou un engagement sur la réalisation d'objectifs définis selon une méthodologie précise[(63)] . Du point de vue des auteurs précédemment cités, la première catégorie portant sur le contrôle formel centralisé correspond à la vision de CHILD dans l'aspect de contrôle centralisé, et fait aussi référence à la vision hiérarchique de HENNART et à la thèse de supervision directe de MINTZBERG.

[63]- **GUILLAUME Franck, RAMIREZ Rafael**: « Les meilleures pratiques des multinationales », Op.cit, p. 84.

La seconde catégorie rassemble le contrôle direct et formalisé cité par CHILD sous forme de procédures écrites, ainsi que la standardisation des tâches et des procédures de travail telle que citée par MINTZBERG.

La troisième catégorie est le contrôle par les résultats cité par CHILD, OUCHI et HENNART, elle repose sur des systèmes de « reporting » efficaces et sur la standardisation des résultats cité par MINTZBERG(64).

La quatrième catégorie regroupe les mécanismes de socialisation de GALBARAITH, le contrôle clanique de OUCHI, ou culturel de CHILD, ainsi que le développement d'une communication informelle avec d'autres auteurs pour coordonner leurs activités et d'ajustement mutuel cité par MINTZBERG, le contrôle dans cette catégorie se fait par interaction entre les différents acteurs et non par mécanisme bureaucratique ou hiérarchique(65).

3.10/ La typologie du contrôle selon Susanne O'DONNELL

Dans le tableau ci-dessous, Susanne O'DONNELL propose trois mécanismes de contrôle, dont le quatrième est de HARZING (le mécanisme du contrôle social), car les 3 premiers mécanismes ont été jugés insuffisants par rapport aux besoins pratiques des firmes multinationales.

Tableau 07 : La typologie de contrôle selon O'DONELL

	Personnel/ culturel **Fondé sur une interaction individuelle ou sociale**	**Bureaucratique/contractuel** **Fondé sur des outils et méthodes**
Directif/imposé	Contrôle personnel centralisé (proconsul en filiale)	Contrôle bureaucratique formalisé (reporting et procédures)
Encadré et explicitement financier		Contrôle par les incitations financières
Encadré et implicite	Contrôle par la socialisation et les réseaux	

Source : GUILLAUME Franck : « Les meilleures pratiques des multinationales », p.90. Op.cit.

64- **GRILLAT Marie-Laure**: « Contrôle des filiales étrangères par la gestion internationale des ressources humaines : Le cas des firmes françaises », Op.cit, p.71.
65- Ibid., p.72.

L'évolution de la compétition internationale a transformé les techniques organisationnelles et concurrentielles des firmes, cela ce traduit par une vision hiérarchique plus flexible et dynamique, suivant une logique de fonctionnement en réseau de relations dites latérales et qui s'exprime par le partage des expériences, des connaissances et des compétences entre filiales du même groupe et entre siège et filiales. La vision d'O'DONNELL est basée sur la théorie d'agence et l'interdépendance des filiales. La théorie d'agence explique donc le contrôle à travers une relation de contrat entre la maison mère qui est le principal (ou le donneur d'ordre) de plusieurs personnes (qui sont les filiales ou agents) pour exécuter à son nom des activités afin de mener à bien des objectifs fixés par la firme mère. Cette relation engendre des délégations de pouvoir décisionnel vers les filiales, or cette responsabilité décisionnelle est souvent difficilement contrôlable par le siège en raison de trois principaux paramètres :

- ❖ L'asymétrie informationnelle due à la position stratégique de la filiale et à son autonomie qui engendre des difficultés dans le monitoring ;
- ❖ La position stratégique de la filiale est basée sur des informations spécialisés qui engendrent une centralisation latérale[(66)], qui à fur et à mesure de son augmentation, diminue la capacité de contrôle et la supervision de la maison mère ;
- ❖ L'autonomie de la filiale est indispensable dans la gestion quotidienne de ses activités et dans la prise de décision, car la filiale est l'entité qui maîtrise le mieux l'environnement socio économique dans lequel elle opère.

Cependant, cette situation d'indépendance engendre des risques pour la firme multinationale, qui est de deux dimensions, d'une part, les intérêts entre la firme et la filiale peuvent être divergeant, d'autre part, rien n'assure au principal que l'agent prendra des décisions qui maximisent ses intérêts, cette perte

[66] - La centralisation latérale est une filiale qui possède une entière responsabilité concernant plusieurs activités associées à un produit ou à une ligne de produits.

d'autorité de la firme mère vis-à-vis de ses filiales engendre la non maîtrise des résultats globaux.

L'objectif du groupe est alors de trouver une structure de contrats permettant de développer les incitations adéquates et de réaliser la coordination des agents afin de minimiser l'ensemble des coûts et des risques de déviance des agents. Selon certains auteurs tels que OUCHI et HEISENHARDT(67) , la FMN doit mettre en place un système de surveillance. D'autres auteurs tels que O'DONNELL avancent que la FMN doit mettre en place un système d'incitation. L'objectif du groupe est alors de trouver une structure de contrats permettant de développer les incitations adéquates et de réaliser la coordination des agents afin de minimiser l'ensemble des coûts et des risques de déviance des agents. Ces suggestions auront pour objectifs de contrôler et d'orienter les comportements des argents vers les objectifs fixés par la firme mère. Selon O'DONNELL, le siège peut préconiser des incitations financières dans le cadre de la fidélisation des collaborateurs et de leurs ancrer une vision organisationnelle plus globale et unifiée. Ceci par des rémunérations basées sur les résultats réalisés par les filiales.

Toutefois, il est difficile de mesurer un résultat, car la firme mère ne peut savoir ce que l'on doit mesurer, quand le mesurer et de quelle méthode de contrôle le quantifier, de plus, il est difficile de fixer des objectifs de gain dans un environnement incertain à partir d'un siège éloigné des filiales. Par conséquent, O'Donell préconise une augmentation des incitations financières lorsque la mesurabilité des résultats augmente, Aussi, les incitations financières devront diminuer avec l'augmentation de l'incertitude due à la volatilité du secteur dans le pays hôte.

Par ailleurs, l'interdépendance des filiales : le contrôle de la firme mère par un réseau de firme est une méthode plus ou moins moderne par rapport à la

67- **Marie-Laure GRILLAT** : « Contrôle des filiales étrangères par la gestion internationale des ressources humaines : Le cas des firmes françaises », Op.cit, p. 61.

méthode du monitoring ou de l'incitation des filiales[68] . En effet cette technique de fonctionnement présente l'avantage de faire adhérer les collaborateurs à un objectif stratégique commun par une position concurrentielle similaire dans différents pays dans lesquels la firme multinationale est présente, ainsi que le développement d'avantages concurrentiels liées aux économies d'échelle et à la flexibilité, et ce grâce au partage des ressources, des compétences, des savoirs faires reliés et à une gestion internationale de l'information. Cependant, cette interdépendance peut s'agir uniquement de relation entres filiales sans avoir recours au siège, qui doit prendre en compte cet aspect dans le contrôle.

Les relations intra-firme ou inter-firme engendrent une très forte interdépendance qui rend le contrôle classique inefficace dans la prise de décision, tel que le monitoring et l'incitation financière, qui représentent beaucoup de difficultés lorsque les résultats sont dépendants. Pour cela d'autres méthodes de contrôle s'avèrent plus efficace dans le mode organisationnel en réseau, telles que le contrôle complémentaire par la méthode du contrôle social, qui reste plus adéquat à la coordination entre les filiales et la maison mère et aux coopérations, dont le but est de faire adhérer les acteurs aux valeurs et objectifs de la firme et d'insérer une identification organisationnelle dans l'esprit des collaborateurs.

O'DONNELL recense le contrôle à 2 niveaux :

3.10.1/ L'intégration verticale et latérale

C'est l'identification organisationnelle des managers par leurs participations à des projets transverses, la mise en relation entre les managers de filiales et les représentants du siège. Cette forme d'incitation leur permet de comprendre leur rôle dans les unités délocalisées.

[68]- **GUILLAUME Franck, RAMIREZ Rafael**: « Les meilleures pratiques des multinationales », Op.cit, p. 98.

3.10.2/ Les incitations non financières

L'objectif de ces actions est d'encourager et de développer l'identification organisationnelle par un système de récompense, par une gestion des promotions, la participation des collaborateurs à des missions internationales…etc. Mais aussi au niveau de la filiale par un financement plus important dans le cadre du développement de la filiale, le transfert de nouvelles technologies à la filiale...etc.(69).

Le contrôle est considéré comme un levier de performance de la FMN, il permet d'évaluer l'efficacité de ses activités à travers le monde. Il est fondé sur différents outils et mécanismes mis en évidence par différents auteurs. Cependant, la vitesse de l'évolution économique, technologique, concurrentielle et gouvernementale rend le contrôle plus complexe et les activités dans le monde sont difficilement maîtrisable, pour cela, la firme a tendance à abandonner les processus décisionnels centralisé au bénéfice d'une coordination plus flexible, par le développement de liens et d'interactions au sein d'un réseau, ou par des systèmes de contrôles adéquats au niveau local ou encore par la création de filiales communes entre la filiale et un partenaire local afin de bénéficier de l'expérience et des connaissances de l'environnement local. Le contrôle de gestion est une fonction bien délicate et difficile à appliquer lors d'une croissance de la firme, pour cause, les outils de contrôle n'évoluent pas à la même vitesse d'évolution des structures. Par conséquent , il est impératif d'identifier d'autres éléments pouvant influencer les résultats ; le pilotage qui doit être transfrontière pour faciliter la mesure de performance en ligne ; la gestion de l'autocontrôle reposant sur des normes et des valeurs, les incitations financières individuelles et collectives, ainsi que le développement de l'apprentissage collectifs entre siège et filiales et entre filiales, ce qui entraine

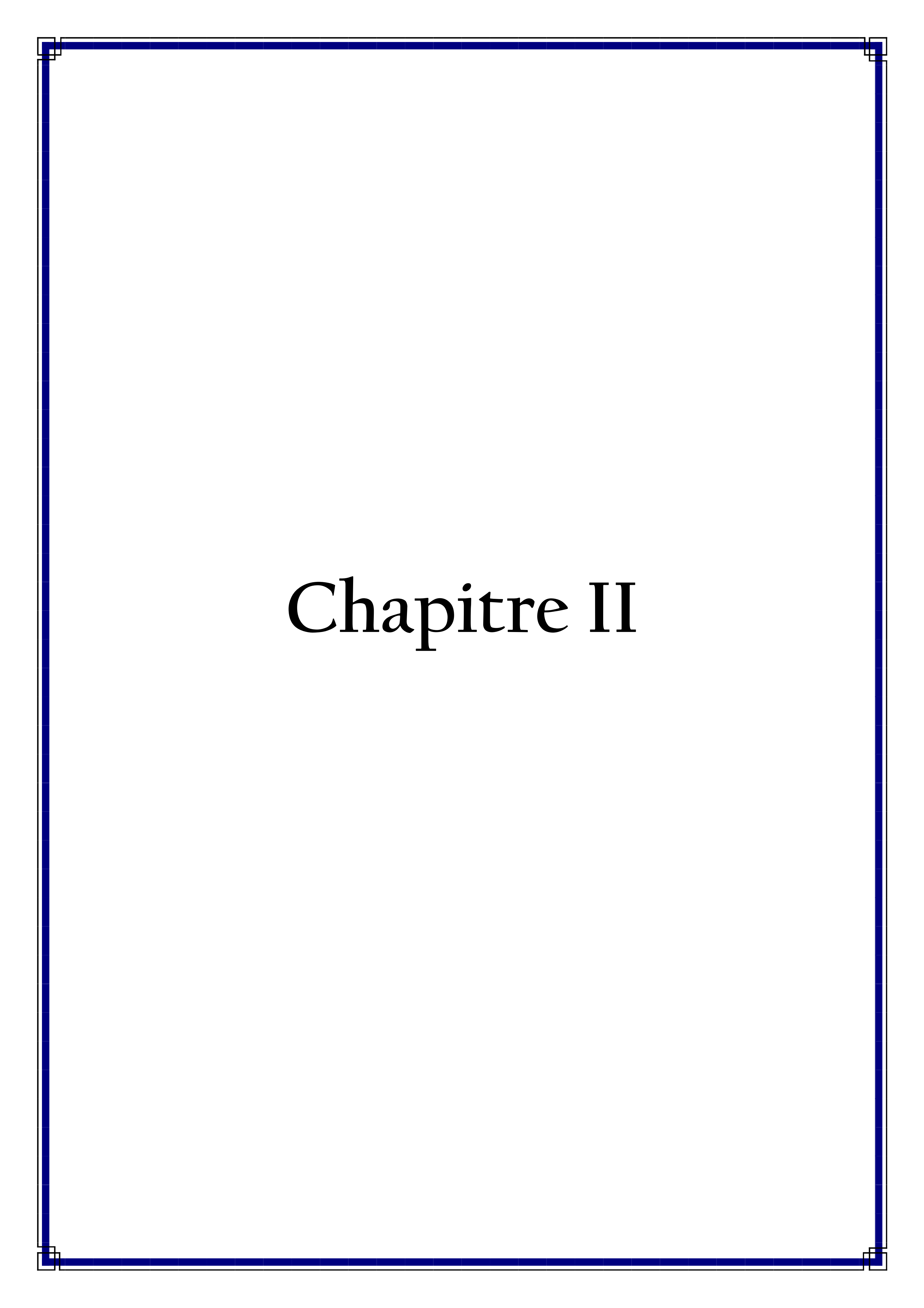
---

69- **GUILLAUME Franck, RAMIREZ Rafael**: « Les meilleures pratiques des multinationales », Op.cit, p.99.

des avantages concurrentiels qui encouragent la coopération à tous les niveaux. Le contrôle des firmes multinationales est ainsi en perpétuelles renouvèlement.

Conclusion du chapitre

La multinationalisation des firmes a suscité beaucoup d'intérêt chez les chercheurs, cela a permis de déceler les motivations passées et actuelles des FMN. Toutefois, les recherches ne cessent d'évoluer compte tenu des transformations environnementales (Les marchés ; La technologie ; L'enjeu concurrentiel ; La demande mondiale…etc.). Par conséquent, la multinationalisation est devenue un impératif, pour préserver aux FMN leur compétitivité et assurer leur survie, en minimisant les risques d'investissement sur différents marchés et différents pays. Il y a lieu pour la firme de renouveler en permanence les méthodes organisationnelles ainsi que les outils de contrôle, et ce par la flexibilisation et l'adaptation de ces outils aux activités internationales et en les rendant conformes au contexte actuel afin de rendre l'action stratégique plus pertinente.



Chapitre II

Chapitre II : Les déterminants et formes d’implantation des FMN

Introduction

La décision de s’implanter à l’étranger mérite un examen des déterminants du mode d’implantation. L’influence du contexte est inhérente au processus décisionnel et ne peut être exclue. La détermination d’un choix stratégique nécessite une étude approfondie des objectifs d’implantation et des déterminants d’un choix de localité , en soulevant les spécificités contextuelles et les risques perçus, avant d’entamer une autre étape du processus d’internationalisation, qui se rapporte à un choix de mode d’entrée sur un marché étranger .

Le choix d’une forme d’implantation est lié au contexte environnemental mais aussi à la capacité de la firme, pour cela, plusieurs choix d’implantation sont analysés à travers la prise en compte des objectifs initiaux d’internationalisation. On distingue trois principales formes d’implantation (L’exportation directe, l’exportation indirecte et les coopérations et création d’entités conjointes), l’objectif de ce chapitre est donc de déterminer les facteurs influents sur les stratégies d’implantation des FMN, à travers l’étude des objectifs et des déterminants de leur l’implantation, Cela fera l’objet de la première section, mais aussi, de mettre en évidence l’étude des différentes formes d’implantation et voir comment les firmes effectuent l’arbitrage entre ces modalités qui feront l’objet de la deuxième section.

Section1/ Objectifs et choix d'implantation

Avant toute étude des déterminants de l'implantation des firmes à l'étranger, il est nécessaire de définir les finalités d'implantation, plusieurs stratégies sont alors envisageable, selon CHEN et KU[1], ce choix dépend de la volonté des firmes à exploiter leurs avantages monopolistiques, et leurs avances technologiques dont ils bénéficient sur un marché étranger. Le but est d'accroitre les économies d'échelles et d'augmenter le volume des ventes par l'investissement étranger surtout si le marché d'origine est saturé. Par ailleurs YANG[2] explique la volonté d'implantation par le besoin de baisser les coûts des facteurs de production, afin d'améliorer la compétitivité des firmes par la baisse des prix sur les marchés et augmenter ainsi les ventes.

Une fois les objectifs fixés, la firme doit déterminer la forme d'implantation qui maximise ses chances de réussite. Cet arbitrage se fait non seulement en fonction des objectifs, mais aussi en fonction des moyens financiers, des techniques disponibles et des opportunités qu'offrent les pays d'accueil.

L'objectif de cette section est d'identifier les spécifications des finalités de localisation, de déterminer ensuite les différentes formes d'implantation des firmes à l'étranger et le rapport existant entre les objectifs d'implantation et les différentes formes de ce dernier.

1/ Les objectifs d'un choix d'implantation de la firme

La délimitation des choix d'implantation permet de renforcer les conditions d'investissement sur un territoire, par la mise en place des éléments d'attractivité recherchés dans le pays potentiel à l'implantation et par la prise en considération de leur compatibilité face aux objectifs de pénétration dressés.

1- **CHENT, KU Y.H**: «The affect of foreign direct investment on firm growth: the case of Taiwan's manufacturer's », Japan and the world Economy, Vol. 12, pp. 153-172.

2- **YANG C.H**: « Determinants of foreign direct investment: comparison between expansionary FDI and defensive FDI », Taiwan economic review, Vol.27, pp. 215-240.

Il existe deux types de stratégies pouvant guider les choix d'implantation d'une firme, on l'occurrence, la stratégie dite horizontale et celle appelée verticale. Ces stratégies ne sont pas exclusives l'une de l'autre au sein d'une même firme, car une ou deux de ces stratégies peuvent êtres suivies simultanément en fonction des orientations géographiques, mais aussi en fonction des branches d'activités de la multinationale.

1.1/ La rationalisation des coûts de production

Cet argument est l'un des plus anciens que la firme ait connu , appelée aussi stratégie verticale, la rationalisation des coûts cherche à améliorer la compétitivité par les prix en ayant un avantage sur les coûts de production en main d'œuvre, en matière première, en logistique, en énergie, en charges et fiscalité…etc. Dans ce cas, le chois d'implantation est effectué par rapport à la mise en place d'une filiale atelier(3) dont la fonction est de fabriquer des composants de produits finis destinés à l'exportation vers d'autres filiales du groupe. Une fois réussie, cette implantation permet d'atteindre l'avantage lié à l'abaissement des coûts. Cette stratégie par les coûts est de ce fait adoptée plus précisément par les firmes hyper spécialisées, toutefois pour qu'une telle stratégie fonctionne, la firme doit rassembler certaines conditions :

- La filiale atelier importe une grande partie de leur inputs (matières premières, machines, produits intermédiaires) de plus, une fois les produits fabriqués, la filiale atelier a pour mission de les exporter vers d'autres filiales suivant leurs processus de fabrication. Par conséquent, le facteur coût de transport est très important dans le choix d'une implantation ;
- Le critère d'abaissement des coûts implique une recherche d'implantation fondée sur une main d'œuvre abondante et bon marché comme dans le secteur du textile ou de l'habillement, la fabrication des jouets, car cette main d'œuvre est souvent sollicitée pour les tâches d'assemblages de produits.

[3]- **MICHALET C.A**: « La séduction des nations : ou comment attirer les investissements directs étrangers », Ed ECONOMICA, Paris, 1999, p.49.

Cependant, parmi les critères d'abaissement des coûts à la production en Algérie, on compte en majeure partie les activités nécessitant des matières premières abondantes telles que le gaz ou le pétrole (exemple de MICHELIN pour la production pneumatique en Algérie). Par ailleurs, l'Algérie ne constitue pas en grande partie un pays attractifs en matière de coûts liés à la main d'œuvre, ou pour les firmes dans le but est l'atteinte d'un niveau dans le processus de fabrication en réseau. Les pays du Maghreb tels que la Tunisie et le Maroc sont mieux positionnés par rapport à cet argument d'implantation, notamment dans la fabrication des composants de production.

Enfin, le choix d'implantation dans les stratégies verticales, ne prend pas en compte la taille du marché d'implantation, mais s'intéresse plutôt à l'abondance et à l'abaissement des coûts de production.

1.2/ L'expansion commerciale

Contrairement à la stratégie verticale, les stratégies de marché dites aussi stratégies horizontales, s'intéressent particulièrement à la demande domestique. L'objectif de la stratégie de marché et de rechercher un terrain ou un pays d'implantation en vue d'une production pour un marché local. Elles sont aussi appelées horizontales, car elles concernent particulièrement les flux d'investissement Nord-Nord qui se développement au sein de la triade[4].

La stratégie de marché implique l'implantation de la « filiale-relais », qui a servi de pont vers les pays étrangers difficiles d'accès à cause de certains paramètres tels que les barrières protectionnistes, des coûts de transport, et l'intensité de la concurrence, qui sont donc substitués par des opérations d'exportation ou d'implantation directe d'unités de productions sur un marché étranger. La production par la filiale relais représente actuellement la forme la plus répandue. Les filiales fabriquent notamment des produits très proches de

[4]- **MICHALET C.A**: « Qu'est ce que la mondialisation ? », Ed La Découverte, Paris, 2002, p.61.

ceux de la maison mère. Les facteurs de choix d'une telle stratégie se basent sur le potentiel de la demande intérieure, par conséquent, la problématique pour la firme n'est pas la recherche d'abaissement des coûts comme dans le cas de la filiale atelier, mais plutôt de construire ou de rechercher des réseaux de distributions afin de répondre à la demande locale(5) . Par conséquent, la firme recherche une meilleure attractivité du pays, par rapport au climat d'investissement qu'il propose, et ce à travers la situation de l'environnement macroéconomique du pays d'accueil tel que l'inflation ou le pouvoir d'achat du consommateur.

Ces deux finalités (stratégie de marché et stratégie par les coûts) ont un lien très fort. En effet, les stratégies verticales recherchent une baisse de coûts pour qu'une stratégie de marché ait l'avantage des prix attractifs, ce qui permet d'avoir un meilleur positionnement par rapport à ses concurrents.

Après avoir étudié les finalités d'implantation, il y à lieu de faire apparaitre les déterminants d'un choix de territoire ou d'une zone géographique.

2/ Les déterminants de l'implantation des FMN dans un pays étranger

Il existe trois principales théories qui ont expliqués les déterminants d'implantations des firmes : La théorie du comportement oligopolistique basée sur la détection de l'avantage monopolistique que détiennent les firmes ; La théorie d'internalisation qui introduit la notion de l'avantage que crée le contrôle d'un marché étranger à partir de l'implantation de filiales et la théorie de l'échange international qui prend en compte les avantages liés à la localisation. Les déterminants de l'implantation renseignent sur les différents avantages spécifiques d'une firme ainsi que les différents avantages d'un pays ou d'un territoire d'accueil pouvant inciter une firme à s'implanter dans un nouveau marché. Cependant, d'autres déterminants plus actuels entrent en jeu dans le choix d'implantation, notamment, le critère de la globalisation, qui explique

[5]- **MICHALET C.A**: « Le capitalisme mondial », PUF, Quadrige, Paris, 1998, p.59.

comment les stratégies des firmes évoluent, et les nouveaux enjeux qui poussent toutes les structures d'entreprises à vouloir s'internationaliser, par conséquent, nous étudierons les facteurs issus de la globalisation qui influent sur l'évolution des stratégies, leurs motivations et leurs modes d'action.

2.1/ L'avantage comparatif

L'économie internationale explique l'intérêt de la firme à se « multinationaliser » par un facteur central qui est l'avantage comparatif (Principe des coûts comparés) des pays. Il existe deux modèles de base à l'avantage comparatif, qui correspondent à deux théories de la valeur : le modèle classique élaboré dans le cadre de la théorie de la valeur du travail et le modèle néo-classique construit dans le cadre de la théorie de l'utilité marginale [(6)].

L'avantage comparatif est l'argument le plus puissant qui démontre l'intérêt de l'échange international et la spécialisation des pays dans la production qu'ils maîtrisent le mieux. Les pays bénéficient par conséquent d'un avantage relatif tel qu'il est préconisé par RICARDO, l'investissement direct étranger est réparti alors par comparaison et par disparité entre les pays qui offrent le plus d'avantages aux FMN tels que :

- Les plus bas coûts salariaux que peuvent offrir les pays ;
- Le niveau technologique le plus élevé qui permet d'acquérir de nouvelles techniques de production ;
- Les taux de profit les plus élevés ;
- Un faible taux des risques liés à la rentabilité du capital ;
- Le plus de gain en économies d'échelles ;
- Des conditions institutionnelles plus favorables.

Cependant, l'approche fondée sur l'avantage comparatif reste limitée du fait de sa caractéristique statique. L'immobilité internationale des facteurs de production ainsi que les facteurs précédemment cités ont fait l'objet de

[6]- **LASSUDRIE-DUCHENE Bernard**, **ÜNAl-KESENCI Denis**: «L'avantage comparatif, notion fondamentale et controversée. » in « L'économie mondiale », Ed la Découverte, paris, 2001, p.90.

nombreuses critiques. D'une part, la disparité des salaires est fondée sur l'avantage du coût le plus faible et non du rapport productivité -coût salarial, qui pourrait expliquer les investissements directs étrangers vers les pays développés aux salaires élevés et parfois même à des heures de travail quotidienne plus réduite que dans le pays d'origine des FMN telles que les implantations des Etats-Unis (40 heures/ semaine) vers la France (35 h/ semaine). D'autre part, le facteur de la disparité du profit évoque selon W. ANDREFF, plus l'investissement de portefeuille plutôt que les raisons qui motivent les firmes à s'implanter [(7)].

2.2/ Le cycle de vie du produit

La notion du cycle international de vie du produit a été préconisée par VERNON en 1966. Son observation est partie de l'idée que les nations possèdent des savoirs faires technologiques différents, il tenta alors d'expliquer les causes d'innovation et les modalités de sa diffusion par un même principe que celui de RICARDO où chaque pays doit se spécialiser dans le secteur ou il détient de meilleures compétences technologique, ce qui caractérisait parfaitement le marché des Etats - Unis par apport aux autres pays développés qui avaient la capacité de transformer la technologie en production et qui disposaient selon VERNON d'un vaste et riche marché pour pouvoir lancer un produit[(8)] .

Le modèle de VERNON a permis de mettre en lien l'économie internationale et le commerce international en tenant compte de l'avantage comparatif du facteur technologique par une succession d'étapes inspirées du processus biologique « naissance » ; « croissance » ; « maturité » ; « déclin ».

[7]- **ANDREFF Wladimir**: « Les multinationales globales », Op.cit, p. 96.

[8]- **MEIER Olivier**: « Entreprises multinationales », Op.cit, p.20.

Qui représente une schématisation simplifiée du processus productif ainsi que des évolutions des ventes d'une firme [9].

2.2.1/ La phase de lancement

La logique de l'internationalisation des produits se déplace progressivement des Etats- Unis vers l'Europe par l'introduction de produits destinés au marché local américain dans la phase de croissance. L'activité est munie de fortes capacités en recherche et développement, dont le marché cible les consommateurs à haut revenu, capable d'acquérir des nouveautés coûteuses, la production est alors de petite taille (non standardisée et non automatisée). Progressivement, les consommateurs à haut revenu deviennent à leur tour acquéreurs, la demande s'étend alors dans l'ensemble des pays développés.

2.2.2/ La phase de croissance

La demande du produit devient très forte dans le pays d'origine comme dans le pays hôte, la firme passe donc à un mode de production en série (standardisation de la production), le coût moyen de la production s'abaisse progressivement et le prix des produits aussi. En cette période, la firme ralentit les exportations et les produits sur le marché européens et installe des filiales de production pour répondre à la demande sur place et réalise de fortes économies d'échelle. Cette phase est vite rattrapée par la phase de maturité, les producteurs européens améliorent leurs performances et conquièrent de nouveaux clients sur le marché local. Par conséquent, la firme américaine doit préparer une nouvelle génération de produits lorsque cette production entre en maturité et par l'apparition de la concurrence des produits similaires qui réduisent les marges et fragilisent les parts de marché. Lors de cette étape, la firme a pour objectif de réaliser le maximum de bénéfices [10].

9- **FENNETEAU Hervé :** « le cycle de vie des produits », Ed ECONOMICA, Paris, 1998, p. 62.

10- **RAINELLI Michel**, « La multinationalisation des firmes », Op.cit, p. 88.

2.2.3/ La phase de maturité

En cette phase, la firme américaine perd peu à peu son avantage concurrentiel technologique absolu et les produits sont imités par des entreprises concurrentes, les producteurs locaux bénéficient d'économies d'échelle comparable à ceux des concurrents américains, ce qui leur permet d'exporter à leur tour, la production est donc abandonnée par la firme américaine et laissée uniquement aux filiales étrangères. La perte de l'exclusivité pousse les firmes américaines à changer de stratégie et tentent de récupérer leurs parts de marché par un procédé de production déjà amortie, de faire disparaitre les coûts de transport, avoir une meilleure adaptation de la production à la demande locale et augmenter les barrières à l'entrée par un meilleur contrôle du marché intérieur, la stratégie de la firme devient donc défensive visant à maintenir les marges de l'entreprise sur les différents marchés[(11)].

2.2.4/ La phase de déclin

Les entreprises européennes bénéficient d'avantage de la production de masse par leur marché local, les firmes américaines deviennent handicapées part les coûts élevés de la main d'œuvre, elle abandonne par conséquent la production sur le marché national et procède à l'importation de ce produit devenu banalisé. Ce produit entre en concurrence par les prix, qui peu à peu stagne en Europe et commence à se délocaliser vers les pays en voix de développement.

Le modèle de VERNON a été critiqué en raison de la transformation de l'environnement économique mondial. D'abord, l'innovation, l'exportation et l'investissement à l'étranger se sont beaucoup accélérés, par conséquent, le temps s'est rétrécit entre le lancement de produit aux Etat- Unis et sa première production à l'étranger. De plus, les Etats-Unis n'est plus le seul pays innovant,

[11]- **MEIER Olivier** : « Entreprises multinationales », Op.cit, p. 21.

il y a aussi les pays d'Europe et le Japon qui deviennent eux aussi des lieux de lancement, grâce notamment à leur revenus qui sont devenus plus proche de ceux appliqués aux Etats –Unis. On considère que certaines firmes ne lancent plus leurs produits standardisés à l'échelle mondiale par logique « Etats-Unis –Europe- PED », car le processus de production est répartit entre divers pays et les ventes s'effectuent simultanément sur tous les marchés[(12)].

2.3/ L'apports de la théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction a permis de fournir une explication plausible aux éventuelles décisions des firmes à produire à l'étranger. Selon WILLIAMSON, le marché est caractérisé par la rationalité limitée et l'opportunisme des opérateurs, l'incertitude, la complexité des situations, la loi du petit nombre, l'asymétrie informationnelle, la spécificité des actifs et la gestion des contrats peuvent donc conduire les dirigeants à vouloir réduire les effets de l'imperfection ou « défaillance » des marchés en optant pour une meilleure organisation de la transaction[(13)].

Les contraintes d'internationalisation peuvent être sources de plusieurs coûts de transaction tels que :

2.3.1/ l'absence de contrat entre l'acheteur et le vendeur

Cela peut induire la firme à des coûts d'annonce et de recherche ;

2.3.2/ la méconnaissance du produit par l'acheteur

Le coût est lié à une perte due à l'achat d'un produit qui ne correspond pas à ce que l'acheteur voulait au départ, ou que les acheteurs ne savent pas utiliser, la perte peut aussi s'agir d'une éventuelle revente du produit.

[12]- **GUILLOCHON Bernard**: « Economie internationale »,3ème édition, ED DUNOD, Paris, 2001, p. 114.
[13]- **MEIER Olivier**: « Entreprises multinationales », Op.cit, p. 21.

2.3.3/ Le désaccord sur le prix de vente

Le désaccord sur le prix de vente peut surgir dans le cas de méconnaissance de la technologie dont le produit est composé et des marchés cela se transforme en coûts de négociation du produit auxquels la firme doit faire face.

2.3.4/ Les autres coûts

Il s'ajoute à ça d'autres sources de coûts de transaction pour la firme, comme les défauts de qualité des produits qui engendrent un coût lié à son utilisation ou de sa réparation, les risques de transport tels que les chocs que subissent les produits impliquant ainsi des coûts de réparation, de refus du produits et la demande de son remboursement. Les coûts de transaction liés aux difficultés juridiques, cela entraine des coûts dus aux recours et aux frais de justice.

Ces différents obstacles conduiraient la firme à faire une internalisation par la création de plusieurs filiales afin de contrôler l'internationalisation des coûts de transaction par l'investissement direct étranger ou par l'implantation(14).

L'internalisation est donc un moyen pour la firme de lutter contre l'imperfection des marché et peut aussi être une source de création d'autres imperfections à son profit, de plus, l'internalisation permet à la firme d'assurer ses approvisionnements à une qualité souhaitée, de sauvegarder et de renforcer l'avantage spécifique de la firme à l'échelle mondiale. Le marché interne permet à la firme de ne pas perdre sa technologie sur le marché libre et « accroît le pouvoir de négociation face aux agents économiques en particulier de fructifier ses brevets et licences, en négocier la cession et d'effectuer des échanges croisés » (15).

Toutefois, le modèle de l'internalisation n'explique pas les raisons pour lesquelles la firme doit intégrer les marchés extérieurs plutôt que des marchés de

---

[14]- **MUCCHEILLI Jean-Louis**: « Relations économiques internationales », 4ème édition, Ed HACHETTE, Paris, 2005, p.82.
[15]- **CHESNAIS François**: « Le capitalisme mondial », Ed SYROS, Paris, 1997, pp. 106-108.

son pays d'origine, ou encore, pourquoi certaines firmes ne deviennent-elles pas des multinationales bien qu'elles disposent de l'avantage d'internalisation.

Le problème est de savoir jusqu'où la firme peut internaliser un marché devenu mondial sur lequel des firmes rivales cherchent aussi cette internalisation, ou encore, de savoir si le commerce international peut exister avec la montée des coûts de transaction. Par ailleurs, le marché interne est en confrontation avec le marché externe, ce qui rend l'objet d'analyse difficile à maîtriser. Ainsi, il existe plusieurs difficultés à cerner et à mesurer de manière optimale les différents coûts de transaction. Cependant, l'impact de ces coûts a une influence directe sur le comportement stratégique des firmes. Par conséquent, la théorie des coûts de transaction reste une approche très pertinente dans l'explication des choix d'internationalisation des firmes [(16)].

2.4/ Les déterminants de l'implantation selon la théorie de DUNNING

La recherche de John DUNNING en matière de déterminants à l'internationalisation remonte aux années 1950, il tenta d'intégrer plusieurs de ces approches, jugées nécessaires pour la compréhension des phénomènes entourant les multinationales, sous le nom du paradigme éclectique. Il tentera alors de répondre à la question : « Pourquoi les firmes se multinationalisent-elles? ». il prolonge par conséquent, plusieurs critères mis en évidence, en leur ajoutant leurs spécificités[(17)] : le critère de l'avantage spécifique ou monopolistique (O : Ownership Advantage), auquel se rattache un niveau d'analyse lié à la concurrence imparfaite, l'avantage de la localisation à l'étranger (L : localisation), auquel se rattache un niveau d'analyse lié à l'avantage comparatif du pays d'accueil, et l'avantage à l'internalisation (I :

[17]- **MAZEROLLE Fabrice**: « Les firmes multinationales », Ed Vuibert, Paris, 2006. p.107.

internalisation)[18] , auquel se rattache un niveau d'analyse lié à l'internalisation et à l'organisation de la firme.

2.4.1/ l'avantage spécifique (O)

La question principale est : Pourquoi les firmes vont-elles à l'étranger ? C'est l'avantage par lequel une firme accède à un marché notamment via une marque connue, elle exploite par conséquent une image de marque déjà acquise qui constitue son avantage de différenciation fortement entretenue par une publicité ou par un produit de haute qualité. Ces avantages sont répartis en trois catégories et peuvent être reliés aux savoirs spécialisés, aux économies de taille ou présenter des avantages de type monopolistique. Cette typologie est illustrée comme suit :

2.4.1.1/ Les savoirs spécialisés

Cette forme d'avantage est liée au potentiel de développement technologique et d'innovation, par un savoir faire supérieur à ceux des concurrents. C'est donc l'exploitation d'une avance technologique qui reste protégée par des brevets et dont le savoir faire est difficilement imitable. Cependant, cet avantage doit être constamment stimulé par la recherche et le développement qui constituent un système de veille sur les futures innovations.

2.4.1.2/ L'économie de taille

Grâce à l'effet de taille, la firme peut avoir accès au marché des capitaux, aux matières premières, à une main d'œuvre spécialisée et à des coûts relativement plus avantageux, par conséquent, elle réalise des économies d'échelles grâce à une production de masse supérieure à celle des concurrents étrangers et aux firmes autochtones d'un même secteur[19] . Cet effet de taille a aussi un impact sur la courbe d'apprentissage qui à partir d'une bonne maîtrise

---

18- **DUNNING J. H.:** « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future», in, International Journal of the Economics of Business, Vol. 8, N°. 2, 2001, p.176.
19- **USUNIER Jean Claude**: « Le management international », Ed PUF, Paris, 1990. p. 35.

de la production sur un marché local, améliore les savoirs faires liés à la production demandée sur le marché cible [20].

2.4.2/ L'avantage de la localisation

Cette partie répond à la question : « Où s'installer? ». DUNNING répondra ainsi à cette question : « Là où les avantages d'un pays maximisent les avantages spécifiques de la firme» [21].

La firme compare les différentes possibilités afin de déterminer l'emplacement des futurs investissements qui maximiseront le plus ses avantages spécifiques. DUNNING étend une théorie sur les différents stades de développement par lesquels les pays doivent passer pour se rendre attrayant et qu'il nomme « Le paradigme ESP », E « Environnement », S « Systems », P « Politicies ». Ce point soulève aussi toute la question de la compétitivité des nations.

Par le paradigme ESP « Environment, Systems, Policies », la firme compare les pays de plusieurs façons, mais nous pouvons dégager trois catégories les éléments de comparaison [22] :

- **L'environnement:** L'environnement est analysé sous un aspect économique et il consiste à observer la quantité et la qualité des facteurs de production disponibles (les ressources humaines, les ressources naturelles) ainsi que le stade de développement du pays lié à la qualité de l'infrastructure, des transports, de la taille du marché exploitable, des facteurs de production disponibles, les transports, la distance et les communications et les réseaux de distribution.

---

[20]- **MUCHIELLI Jean louis**: « Multinationales et mondialisation », Op.cit, pp. 119-121.

[21]- **JASMIN Eric:** « Nouvelle économie et firmes multinationales, les enjeux théoriques et analytiques : Le paradigme Eclectique », cahier de recherche, Université de Québec, Montréal, 2003, p. 10.

[22]- **DUNNING J.H**: « International business in a changing world environment », in« Multinationals, Technology and Competitiveness», Unwin Hyman Ltd. London, 1988, p.13.

❖ **La politique gouvernementales :** Ce sont les différences entre les politiques gouvernementales de chaque pays, on compte dans cette catégorie les déterminants macroéconomiques (Fiscalité, monnaie, taux de change), les déterminants microéconomiques (Les secteurs industriels, les échanges, la compétition), et les déterminants globaux (L'éducation, la protection du consommateur). Les firmes multinationales peuvent exploiter une souplesse et un système favorable à l'investissement dans des zones géographiques précises tels que : les subventions de l'état, l'exploitation d'un territoire Local, les politiques gouvernementales de pays accueil favorables à l'implantation [(23)].

❖ **Le système social :** Il concerne les facteurs sociaux et culturels d'un pays tels que les attitudes vis-à-vis des étrangers, la langue, les alliances que le pays tisse avec les autres pays, la culture locale et le degré de liberté des entreprises.

Toute décision d'internationalisation est fondée sur la réunion de ces trois avantages, en revanche, si la firme ne possède qu'un seul avantage elle procédera à l'exportation si l'avantage de la firme est lié à une internalisation, elle établira alors son propre réseau de distribution. Si l'avantage qu'elle possède est un avantage spécifique, elle procédera à une vente de licence auprès d'une entreprise locale [(24)].

2.4.3/ L'avantage de l'internalisation

La question est « Comment les firmes vont-elles s'installer à l'étranger? » ou : « Quelle organisation devrait-on adopter pour maximiser les avantages spécifiques de la firme et bénéficier des avantages spécifiques de la localisation choisie ? ».

Cette partie repose sur la prémisse que les marchés sont imparfaits et même parfois inexistants. Donc, en créant son propre marché intérieur, la firme

---

[23]- **JASMIN Eric**: « Nouvelle économie et firmes multinationales les enjeux théoriques et analytiques : Le paradigme Eclectique », Op.cit, p.11.

[24]- **MUCCHEILLI Jean-Louis :** « Relations économiques internationales », Op.cit, p.83.

multinationale gagne certains avantages. Elle a donc intérêt à s'internaliser et à choisir le mode d'organisation le plus efficace.

Le tableau suivant illustre les principaux avantages et inconvénients d'une internalisation.

Tableau 08 : Avantages et inconvénients d'une internalisation

Les avantages	Les inconvénients
- Un meilleur contrôle de la chaîne de production ; - une baisse des coûts de transaction ; - la possibilité d'exploiter une certaine puissance monopolistique ; - l'accès a un nouveau marché ; - la protection d'un transfert technologique ; - une meilleure coordination entre la production et le réseau de distribution ; - une prise de contrôle sur les habiletés locales et/ou le contrôle réduit des ressources dans le processus de production.	- Plus la taille de l'entreprise est importante plus l'entreprise demande une grande administration ; - la complexification des réseaux d'intégration verticale et horizontale de la firme ; - La nécessité de grand capital pour fusionner, acquérir et créer ; - La mise à niveau des connaissances.

Source : Jasmin Eric, « Nouvelle économie et firmes multinationales les enjeux théoriques et analytiques : Le paradigme Eclectique », cahier de recherche, Université de Québec à Montréal, 2003, p.16.

2.5/ L'implantation à l'étranger : résultat de la mondialisation

La mondialisation est un facteur majeur qui induit à la recherche d'implantation des firmes à l'étranger. La globalisation exerce une pression à l'ouverture à l'international. Cependant, ce phénomène a pour conséquence la transformation des structures des FMN.

La mondialisation vient compléter l'approche du paradigme éclectique de DUNNING. En effet sans avantage spécifique, la firme n'a pas de raisons de s'implanter. Les facteurs de la mondialisation ressentis pas les firmes à l'internationalisation sont présentés comme suit :

2.5.1/ Les gouvernements aujourd'hui

La mondialisation a transformé la vision protectionniste des Etats, désormais, les FMN sont ressenties comme un vecteur de croissance et de développement économique des pays, notamment de leur rôle sur la création de l'emploi, la dynamisation du tissu industriel, l'accroissement des exportations et le développement technologique[(25)] **.** « Les Etat cherchent à offrir les meilleurs capacités concurrentielles en construisant des avantages comparatifs les plus attractifs pour le déploiement des acteurs économiques, les gouvernements tendent à construire ou à favoriser les dotations des facteurs les plus performants »[(26)].

Cette transformation de vision, fait participer les firmes à cette mondialisation par la mise en place de stratégies internationales pour de bénéficier de cette globalisation.

2.5.2/ L'unification accentuée du marché mondial

les FMN considèrent désormais les marchés de façon globale, grâce notamment à l'élimination d'obstacles relatifs aux transports et à l'information qui ne permettait pas antérieurement un accès facile aux marchés internationaux, grâce aussi à la technologie de l'information et aux outils informatiques, le monde est devenu un réseau où la communication, la coordination, l'intégration et les échanges s'intensifient à un rythme et à une échelle très élevée à un degré

[25]- Rapport de la Banque mondiale sur le développement dans le monde, 2005, p.20.
[26]- **ALBAGLI.C** : « Globalisation et localisation : un processus indépendant », in, « Géoéconomie », n°24, 2002, p.28.

tel que les FMN donnent aux Etats un sentiment d'impuissance[27]. Par conséquent, ce sont les nouvelles technologies de l'information qui deviennent source de productivité, et constituent l'élément déclencheur du bouleversement du niveau stratégique des entreprises qui tendent de plus en plus à la multinationalisation.

2.5.3/ La segmentation de la production

La mondialisation a changé la vision standard des modes de production, si avant la mondialisation les implantations étaient inspirées du modèle de la maison mère, désormais, la production est fragmentée, la firme produit les composants d'un seul produit dans des pays différents selon qu'ils soient favorables à la production de chacun de ces composants, ceci en suivant un critère la rentabilité.

2.5.4/ Les externalités technologiques

L'innovation est un facteur de compétitivité central dans un contexte concurrentiel guidé par la globalisation, de ce fait, Les externalités technologiques sont un argument très pertinent à l'explication des investissements directs étrangers comme le développement des districts industriels forts, dont la « Silicon Valley » est devenue l'exemple le plus évident, elles correspondent essentiellement aux échanges de connaissances entre les entreprises, et aux relations non économiques de la socialisation et comprennent l'ensemble des transferts informels de technologies et de savoir-faire qui améliorent l'efficacité des firmes d'une même localité et de façon imperceptible par la simple observation des marchés. Ces externalités constituent des

[27]- **YEGIN D, STANISLAW J** : « La grande bataille, les marchés à l'assaut du pouvoir », Ed ODILE JACOB, Paris, 2000, p.15

économies d'agglomération poussant évidement les entreprises à se localiser à proximité de leurs concurrents [28].

2.6/ L'oligopole international

La théorie de la réaction oligopolistique est un comportement collectif qui tente d'expliquer les raisons pour lesquelles les firmes suivent leurs concurrents dans leurs démarches d'implantation à l'étranger, selon MUCCHIELLI, dans la situation présentée, celles-ci ont tendances à s'implanter au même temps par la création de filiales à l'étranger. Cette théorie est fondée sur l'asymétrie entre les firmes dominantes et leurs concurrents, les firmes peuvent donc exploiter des parts de marché, d'altérer le jeu concurrentiel en leur faveur et au détriment des concurrents actuels ou potentiels [29]. L'explication de base est qu' « une firme leader, en s'implantant à l'étranger, cherche à modifier à son avantage la structure du marché. Les firmes suiveuses de l'oligopole se sentent menacées, réagissent en se délocalisant à leur tour pour tenter de rétablir leurs parts de marchés intérieurs » [30], elles vont cependant arbitrer entre différents modes de pénétration de marché extérieur, en tenant compte des actions de leurs rivaux. Par ailleurs, les entreprises rivales s'implantent à leur tour dans l'objectif de contrer, de tenir en échec ou de devancer les firmes rivales, pour ne pas se laisser distancer.

L'explication de la formation des oligopoles peut se tirer du principe du cycle de vie du produit, fondé sur la firme innovatrice. En effet, comme cela a été exposé par VERNON, les firmes, lors de l'arrivée du produit à maturité, l'avantage technologique absolu s'estompe progressivement, ce qui modifie la situation de monopole par la situation d'oligopole et l'apparition des entreprises imitatrices.

---

[28]- **NURBE L. A** : « Investissements directs étrangers, gain de compétitivité structurelle et gouvernance régionale », in « Mutation contemporaines et développement », ouvrage collectif sous la direction de ALBAGLI.C et RAJEMISON .S, Ed L'Harmattan, collection MES, 2003, p.83.
[29]- **MUCCHEILLI Jean-Louis :** « Relations économiques internationales », Op.cit, pp.72-79.
[30]- **MEIER Olivier**: « Entreprises multinationales », Op.cit, p.27.

Les théories d'internationalisations bien qu'elles soient nombreuses, ne répondent pas de manière optimale et intégrée à la localisation, aux déterminants, aux stratégies et aux conséquences globales de la multinationalisation. Cependant, ces théories ont beaucoup aidé et inspiré les entreprises dans leurs démarches stratégiques de pénétration de marchés étrangers.

La recherche en termes de définition des déterminants à l'internationalisation ne connait pas de limite, et ce en raison du changement environnemental des enjeux concurrentiel, pour cela, plusieurs auteurs ont contribués à enrichir cette problématique par d'autres facteurs issus des nouveaux contextes économiques dans lesquels les firmes se font concurrence. Ihsen KETATA et Fréderic LORY ont enrichi cette étude par l'ajout de quelques facteurs persuasifs :

2.7/ La typologie d'Ihsen KETATA

2.7.1/ La rentabilité

Les FMN s'implantent dans le but de réaliser des objectifs de rentabilité des investissements, par notamment une minimisation des coûts et l'enrichissement des actionnaires, cette implantation se réalise par une création d'entité sur le territoire ou le marché visé ou bien par le rachat d'une entité.

2.7.2/ L'exploitation d'une opportunité

Dans cette catégorie, la firme exploite une opportunité par laquelle elle détient un avantage compétitif à l'implantation. Ce déterminant englobe plusieurs autres déterminants cités précédemment, Notamment, l'exploitation d'un avantage compétitif spécifique, le contournement des barrières à l'entrée et les imperfections du marché. L'exploitation d'opportunités peut aussi être liée à

un avantage par lequel plusieurs firmes s'associent et échangent leur savoirs faire respectifs ou par une acquisition d'entreprise [31].

2.7.3/ L'objectif du contrôle

Dans certains cas, les firmes préfèrent détenir un contrôle stratégique sur les filiales implantées à l'étranger dans le but de préserver un pouvoir décisionnel sur les activités d'un groupe, d'éviter une situation conflictuelle avec des partenaires Locaux, mais aussi de préserver leur activité des concurrents.

2.8/ La typologie de Fréderic LORY

2.8.1/ L'accès aux nouveaux marchés

L'accès à de nouveaux marchés répond à une surcapacité de la firme par rapport au besoin du marché local, la firme a donc pour seul objectif la recherche de nouveaux débouchés par l'acquisition de nouvelles parts de marché, d'économie d'échelle et de dépasser la saturation du marché local.

2.8.2/ La dispersion géographique des risques

C'est la répartition des risques par l'investissement dans divers pays, les firmes évitent les risques liés aux récessions économiques, aux crises boursières, ou à une éventuelle transformation d'une demande locale ...etc.

2.8.3/ Le renforcement de la position concurrentielle

L'investissement direct étranger permet de garder ou de renforcer une position concurrentielle, notamment, grâce à l'amélioration de la compétitivité et par une diminution des coûts (coûts salariaux, accès aux matières premières, les avantages fiscaux, les économies d'échelle ...etc. [32].

Dans sa recherche d'une meilleure position concurrentielle, la firme réagit à une pression concurrentielle oligopolistique qui l'incite à s'implanter dans des

---

[31]- **KETATA Ihsen**: « Influence du contexte sur le choix de la stratégie d'implantation », RFG, N° 166, 2006, pp.160-162.

[32]- **LORY Frédéric** : «Les stratégies de l'entreprise », 3ème édition, Collection « Les Topos », Ed DUNOD, Paris, 2008, p. 68.

zones géographiques où elle est leader et profite de cet avantage pour accroitre ses parts de marché au niveau international et modifie les jeux concurrentiels [33].

Ce renforcement de la position concurrentielle peut aussi se réaliser à travers l'effet d'agglomération qui consiste à s'implanter dans les mêmes endroits que ses concurrents, ou d'accéder à une position dominante par des fusions et acquisitions et atteindre une taille minimale efficace, notamment par les investissements croisés. Les enjeux concurrentiels actuels sont prédominés par l'acquisition de la technologie, mais aussi de la solvabilité d'un marché. Par conséquent, les firmes multinationales se livrent une course technologique à travers des partenariats d'alliance pour proposer des produits plus innovants et atteindre une position de « first mover » qui permet non seulement d'être le premier sur un marché, mais aussi d'acquérir et de conserver une position dominante grâce à l'expérience du premier entrant [34], le « first mover » impose dès son entrée sur le marché des barrières à l'entrée aux futurs concurrents par un effet d'économie d'échelle, de différentiation de produits, d'accès aux réseaux de distribution qui restent verrouillés par les acteurs déjà en place. Les concurrents se voient donc dans l'obligation d'engager des dépenses en marketing pour fidéliser leurs clients, d'engager des fonds en investissements financiers en R&D.

Les déterminants de la multinationalisation sont nombreux, et l'avènement du phénomène de mondialisation apporte un lot de nouveaux déterminants qui ne remettent pas en cause ceux précédemment cités, mais les précisent, les complètent et leur combinaison rend de plus en plus probable l'implantation des entreprises à l'étranger.

---

[33]- **MUCHIELLI Jean louis**: « Multinationales et mondialisation », Op.cit, pp. 148-149.

[34]- **DUSSAUGE Pierre**, **RAMANANTSOA Bernard** : « Technologie et stratégie d'entreprise », Harvard, 1986, p64.

Section 2 : Les formes d'internationalisation des FMN

Il existe plusieurs formes d'implantation, celle-ci sont cependant choisies suivant un arbitrage entre les ressources et la capacité de la firme à s'accroitre, suivant un processus d'internationalisation selon la taille d'une entreprise à chaque stade de son développement. L'objectif de cette section est de déterminer les différentes formes d'internationalisation des firmes, mais aussi de l'adéquation de ces formes aux objectifs et aux déterminants d'internationalisation.

L'ensemble de la littérature distingue trois stades d'internationalisation :

- ❖ L'exportation indirecte (vente d'une partie de la production à l'étranger) ;
- ❖ L'exportation directe (l'implantation physique sur le marché cible) ;
- ❖ L'exportation conjointe (l'implantation via des partenariats).

1/ L'exportation indirecte

L'exportation indirecte est l'action par laquelle une entreprise vend des produits sur un marché étranger sans avoir le contrôle sur le marché de destination, la firme fait référence à la connaissance et l'expérience d'un intermédiaire commercial, pour bénéficier d'une structure de réseau de distribution mis en place par ce dernier.

L'exportation indirecte est choisie lorsqu'une entité contourne les difficultés liées à une exportation directe, ceci pour plusieurs raisons :

- ❖ Surmonter les barrières entre elle et les clients étrangers, comme la langue, l'instabilité économique, le recouvrement des créances des particuliers ;
- ❖ Partager les coûts et les risques liés à l'acheminement des produits aux clients ;
- ❖ Palier aux conséquences du manque de connaissances de la clientèle, du marché et de la concurrence ;
- ❖ Faciliter les mécanismes d'adaptation du produit ;

Une stratégie de vente peut se réaliser de différentes façons :

- Les sociétés du commerce international ;
- Les distributeurs étrangers ;
- Les agents locaux.

Il existe plusieurs types d'intermédiaires commerciaux :

1.1/ L'agent distributeur (L'importateur)

L'importateur est un commerçant indépendant, lié par un contrat d'approvisionnement des produits fabriqués par l'exportateur. Sa fonction est d'acheter des produits dans le but de les revendre à son propre nom, à son propre compte et à ses risques et profits, sur son propre réseau de distribution, il se rémunère en prélevant une marge bénéficiaire et assure lui-même la promotion des produits (La documentation, la compagne publicitaire, la participation à des manifestations commerciales…etc.)(35).

L'agent distributeur est implanté dans le pays cible et l'exportateur qui vend ses produits au distributeur perd entièrement le droit de propriété sur les produits vendus. Par conséquent, le distributeur vend ses produits à son nom et à son logo. Souvent, le distributeur demande à l'entreprise exportatrice une vente exclusive, dans ce cas, le distributeur s'engage à ne pas distribuer des produits concurrents.

L'avantage du recours à l'importateur réside dans la facilité qu'il procure par sa prise en charge de la prospection, de la distribution et des opérations de logistique.

Cette démarche peut toutefois avoir des inconvénients pour l'entreprise exportatrice et sont regroupés comme suit :

- La non maîtrise du marché étranger par la firme exportatrice, cela n'étant pas l'objectif d'une firme souhaitant développer son commerce extérieur et d'évoluer vers une approche plus élaborée ;

[35]- **MEIER Olivier**: « Entreprises multinationales », Op.cit, p.94.

- La non maîtrise de la politique commerciale de la firme à cause de la dépendance de cette dernière vis-à-vis des ventes effectuées sur le marché étranger ;
- L'entreprise exportatrice est souvent l'agent qui supporte la totalité des risques liés à l'exportation, y compris le risque de non paiement de l'importateur [(36)].

Par conséquent, le choix d'un distributeur est essentiellement porté sur sa notoriété, sa capacité à assurer un service après vente, sa connaissance en matière des produits et sur la relation qu'il entretient avec les clients [(37)].

1.2/ Le concessionnaire

Un concessionnaire est un agent économique et un importateur exclusif qui commercialise les produits du concédant sur un marché étranger et se rémunère par une marge bénéficiaire, cette exclusivité assure une meilleure maîtrise de la politique commerciale au concédant grâce à l'information qu'il reçoit sur le marché étranger et éventuellement par l'offre d'une assistance technique, le concessionnaire prend aussi à sa charge tout ou partie de plusieurs services, comme le service après vente et la promotion des produits. En contre partie, le concédant fait bénéficier le concessionnaire de la vente exclusive sur un territoire définie par les deux parties, il s'engage à lui offrir des conditions favorables à la commercialisation, lui assure un approvisionnement régulier, l'informe sur les caractéristiques des produits sur le marché, du comportement des clients ciblés. De plus, le concédant partage les risques du concessionnaire et sa participation au fais de manifestations commerciales et de frais de

[36]-**DUBOIN Jacques, DEYSINE Anne** : « S'internationaliser », Ed Dalloz-Sirey, Paris, 1995, p. 638.

[37]-**Corinne PASCO-BERHO, Hélène LE-STER-BEAUMERVIEILLE** : « Le marketing international », Ed DUNOD, Paris, 2007, p118.

publicités[38]. En revanche, le concessionnaire vend les produits à son nom et se rémunère par une marge.

En Algérie, la concession est l'une des formes d'implantation les plus répandues dans le secteur commercial, elle donne souvent lieu à une entreprise de vente d'automobiles ayant le statut juridique d'une SARL (société à responsabilité limitée), ou d'une EURL (entreprise unipersonnelle). Toutefois, Les droits et obligations des deux parties dépendent particulièrement des termes du contrat, notamment, par rapport aux frais de commercialisation, la durée du contrat, l'exclusivité et le prix [39].

1.3/ Les autres intermédiaires

Les autres intermédiaires peuvent être regroupés en deux catégories : les intermédiaires commissionnaires et les intermédiaires rémunérés par des marges.

1.3.1/ Les intermédiaires propriétaires

1.3.1.1/ Le négociant exportateur

C'est un commerçant indépendant dont la fonction est d'acheter et de revendre des produits à son nom et se rémunère en dégageant une marge sur les produits vendus. Il supporte lui-même les frais, les risques et la logistique, il est lié par un contrat de vente à terme et ne dispose pas de contrôle sur la politique de commercialisation, ce qui rend le risque commercial sur l'acheteur très élevé [40].

1.3.1.2/ Les sociétés du commerce international (SCI)

Ce sont des sociétés constituées d'experts en commerce international et travaillent pour des sociétés exportatrices ou importatrices ne disposant pas de

---

[38]- **Ibid**, p.119.

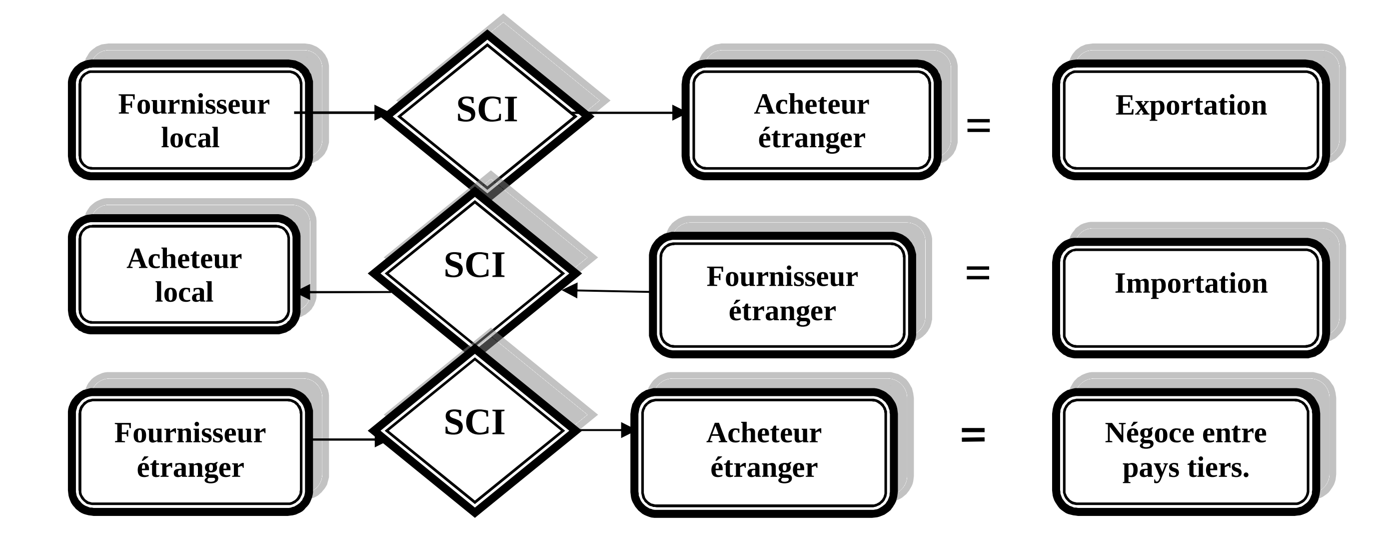
[39]- **DELACOLETTE Jean**: «Les contrats de commerce internationaux », Ed De Boeck, Bruxelles, 1996, p.63.

[40]-**PASCO-BERHO Corinne, LE-STER-BEAUMERVIEILLE Hélène**: « Le marketing international », Op.cit, p.180.

réseaux commerciaux correspondants liés à leurs activités. Le recours à une société du commerce international est intéressant lorsque le coût global de la transaction justifie un profit supérieur. Elles offrent à l'exportateur tout leur savoir faire, leur expérience et leur maîtrise de la politique commerciale à l'étranger, ce qui permet d'évaluer les chances de succès des produits sur un marché étranger(41) .

Spécialisées généralement par zones géographiques ou par famille de produits, les SCI sont très répandues dans certains pays comme le Japon (connues sous le terme de "Sogo Shosha"), le Brésil, la Turquie, la Thaïlande, la France et les Pays-Bas(42) . Leur fonction est d'acheter pour leur propre compte des produits appartenant à d'autres entreprises et qui ensuite les revendent à leur propre nom sur les marchés étrangers en y appliquant des marges voulues. Les actions d'une SCI peuvent prendre trois formes :

Figure 08 : Les formes d'activité d'une SCI



41- **MIVILLE-DE CHENE Karl, LIMOGES Isabelle**, « Le commerce international». 2ème édition, Ed Gaëtan Morin, Montréal, 2009, p.108.

42- **DUBOIN Jacques, DEYSINE Anne**: « S'internationaliser », Op.cit, p.631.

- ❖ Dans le premier cas, la SCI exporte le produit d'une entreprise locale pour un acheteur étranger ;
- ❖ Dans le second cas, l'exportateur importe lorsque la SCI obtient une marchandise à l'étranger pour là vendre sur le marché local ;
- ❖ La SCI négocie entre les pays tiers, lorsque la transaction concerne des produits d'un pays étranger qui sont destinés à un autre pays étranger.

Les sociétés du commerce international sont particulièrement sollicitées par les PME. Mais certaines SCI peuvent représenter une gamme de produits dans un marché étranger.

Bien que la SCI soit une excellente alternative pour réussir une pénétration d'un marché étranger grâce aux faibles coûts engagés à cette démarche, néanmoins, elle ne permet pas l'exercice du contrôle sur le marché étranger, en particulier, le positionnement du produit et son image de marque, cela laisse une marge importante de doute sur le potentiel de développement du marché étranger de ce même produit.

1.3.2/ Les intermédiaires non propriétaires

1.3.2.1/ Le commissionnaire

Le Commissionnaire est un intermédiaire qui agit en son propre nom pour le compte d'un commettant (mandant) avec qui il est lié par un contrat (mandat). Il existe trois types de commissionnaire :

❖ **Le commissionnaire à l'achat :** Le commissionnaire à l'achat est un intermédiaire qui agit à son propre nom pour le compte d'un acheteur étranger , il est chargé d'effectuer une prospection, d'acheter et de régler les formalités.

❖ **Le commissionnaire à la vente :** Le commissionnaire à la vente est un intermédiaire qui agit à son propre nom pour le compte d'un vendeur étranger, il est chargé de prospecter, de vendre ,d'expédier les factures et d'effectuer des promotions aux produits.

❖ **Le commissionnaire import-export :** Il est spécialisé dans l'achat et la vente à l'étranger par pays et pas produits.

L'objectif du recours au commissionnaire est donc de vendre ou d'acheter des produits pour son propre nom ou sous un nom social pour le compte du commettant en se rémunérant[43] par une commission variable et qui est souvent déterminée à l'avance selon la branche d'activité et les accords passés.

Le commissionnaire présente un avantage pour le mandant, car grâce a sa maîtrise et sa connaissance du marché, le mandant contrôle la politique de commercialisation, il apparait donc comme une personne adéquate pour la prise en charge des opérations d'import-export, de la prospection et de la proportion des produits. Cependant, le mandataire risque une perte commerciale élevée et une perte de marché, le risque de faillite est donc considérable sauf dans le cas du changement anticipé d'un partenaire».

1.3.2.2/ Le courtier

Le courtier est un commerçant chargé de rapprocher le fournisseur et l'acheteur étranger désirant un contrat ponctuel, il est lié à l'exportateur par un contrat de courtage suivant les usages de la profession, et ne traite jamais lui-même l'opération. Sa principale tâche est d'informer les deux parties sur les conditions proposées par chacun des deux partenaires et rend compte des opérations réalisées. Il n'a cependant pas d'obligation de résultat[44] . Le courtier opère par zones géographiques et se spécialise aussi par produit dont il génère une rémunération par un courtage réalisée à partir d'un pourcentage sur les

[43]- **BUSSEAU Annick**: « Stratégies et techniques du commerce international », Ed Masson, Issy les Moulineaux, 1994, p. 120.

[44]- Ibid, p. 121.

montants des ventes effectuées, cela dit, le risque commerciale sur l'acheteur est considérable mais souvent atténués par les usages de la profession[45].

1.3.2.3/ Le cosignataire

Le cosignataire est un agent importateur, un transitaire portuaire ou aéroportuaire qui achète les produits de l'exportateur après livraison. Il évite à l'importateur de financer le stock et garantie la livraison pour l'acheteur, sa fonction est aussi d'assurer les frais et les risques des commandes effectuées[46]. Le cosignataire est souvent perçu par l'exportateur comme un premier recours, une première étape avant la création d'une succursale.

1.4/ Les sociétés d'accompagnement international (SAI)

C'est une société de service qui assure toutes les opérations liées à l'exportation pour le compte de l'exportateur, ses fonctions sont de trois catégories :

1.4.1/ Les services commerciaux

Ils consistent à définir les actions à l'exportation, de recenser les produits exportables, d'élaborer des catalogues, de fixer les tarifs de produits exportés…etc.

1.4.2/ Les actions commerciales

La société d'accompagnement s'engage à élaborer une prospection, la recherche de débouchés, la mise en œuvre un réseau de commercialisation, l'établissement de la négociation des contrats commerciaux, l'animation, le suivi, le contrôle des réseaux de distribution…etc.

---

[45]- **PASCO-BERHO Corinne, LE-STER-BEAUMERVIEILLE Hélène**: « Le marketing international », Op.cit, p.181.

[46]- **BUSSEAU Annick**: « Stratégies et techniques du commerce international », Op.cit, p.147.

1.4.3/ Les services administratifs

La société d'accompagnement s'engage à prendre en charge certains services tels que : La rédaction des contrats commerciaux, le suivi des commandes, l'expédition, la facturation et le recouvrement.

Le recours aux sociétés d'accompagnement international est une alternative intéressante pour les entreprises qui ne disposent pas d'un service à l'exportation, les services proposés par les SAI peuvent ne pas recouvrir tout l'ensemble des services proposés, en effet l'exportateur peut choisir tout ou une partie de la formule proposée, par un abonnement mensuel qui varie selon les produits et les pays concernés. Les SAI se rémunèrent par un tarif variable selon les formules proposées et par une commission proportionnelle au chiffre d'affaire.

1.5/ Le bureau d'achat étranger

Le bureau d'achat est une cellule, une succursale ou une filiale d'entreprise étrangère qui recherche des fournisseurs locaux étrangers, des produits adaptés aux besoins et aux goûts des consommateurs locaux. Elles sont spécialisées principalement dans des produits de consommation durable (agro-alimentaire, prêt à porter…etc.) et recherche la vente de produits sous le nom d'une marque, d'une image ou d'un bien qui provient d'une spécialité d'un pays ou d'une région, d'un produit nouveau ou issu d'une fabrication artisanale, il perçoit par conséquent des marges libres ou un pourcentage sur le chiffre d'affaire (47).

En faisant recours au bureau d'achat, le fabricant bénéficie d'une prospection de son produit sur un marché étranger, d'informations pertinentes pour la promotion de ses produits (l'attente des consommateurs, la nécessité d'adaptation des produits à la demande, la conception d'un emballage plus attractif, l'étiquetage, le test du produit…etc.). De plus, en gardant le nom de la marque, le fabricant gagne en notoriété, ce qui facilite le choix d'une autre

[47]- **DUBOIN Jacques, DEYSINE Anne** : « S'internationaliser », Op.cit, p. 635.

alternative d'implantation. Par conséquent, un référencement dans un bureau d'achat est considéré comme une garantie de réussite pour une entreprise désireuse de s'internationaliser sous une autre forme.

Le recours à un bureau d'achat présente quelques exigences telles que :

- ❖ La nécessité d'appliquer des prix compétitifs ;
- ❖ L'originalité et l'adaptation du produit aux attentes des consommateurs ;
- ❖ Garantir la livraison de produits de qualité homogène et en quantité importantes, en ayant des délais fixes.

Le risque de transformation de la demande engendre le non renouvèlement du marché, par conséquent, le recours au bureau d'achat est une alternative qui ne permet pas au fabricant de contrôler la politique de commercialisation de son produit, ni de mettre en œuvre une politique commerciale à l'export. Cela dit, cette alternative d'exportation est retenue par des entreprises qui trouvent des débouchés sans mise en place d'une structure d'exportation, ou par des entreprises nouvellement exportatrices qui par cette alternative bénéficient de la facilité de l'opération et de l'effet d'apprentissage du marché, de plus, les firmes n'ayant pas la facilité d'intégrer certains marchés spécifiques tels que le marché des USA ou le JAPON ont recourt aux bureaux d'achats comme première approche d'implantation (48).

1.6/ Les sociétés de gestion à l'exportation (SGE)

La société de gestion à l'exportation est une société indépendante spécialisée dans les services à l'exportation, et ce par type de produits ou par zones géographiques. Elle est liée à l'exportateur par un contrat d'agence, elle agit à son nom dans un temps déterminé en contre partie d'une rémunération par pourcentage de commission sur le chiffre d'affaire réalisé. En ses qualités de

[48]- **PASCO-BERHO Corinne, LE-STER-BEAUMERVIEILLE Hélène**: « Le marketing international », Op.cit, p.183.

mandant, la SGE propose un large éventail de services à l'exportation qui sont regroupés en trois catégories [49] :

1.6.1/ La près exportation

Elle est la première étape d'exportation des produits de fabrication, la SGE établie la définition des produits exportables, les tarifs de vente et les conditions de vente ;

1.6.2/ L'action commerciale

La SGE effectue pour le compte de l'exportateur, la prospection, la recherche de débouchés, des tests de produit sur le marché cible, la mise en place de réseau de distribution, la négociation des contrats de vente et l'animation des ventes ;

1.6.3/ La gestion des actions à l'exportation

Dans cette catégorie, la SGE s'occupe de la bonne marche des activités commerciales en les organisant, en établissant les offres, la rédaction, l'expédition des marchandises aux clients étrangers, les rapports administratifs avec les banques, les assurances et les transitaires. Cela dit, l'exportateur peut exploiter tout ou une partie des services proposés par les SGE pour bénéficier d'une grande efficacité opérationnelle grâce à la vitesse par laquelle il pénètre le marché étranger [50].

Pour conclure, nous pouvons dire que faire recours à une exportation indirecte présente plusieurs avantages, l'entreprise bénéficie d'un gain de temps lié à la connaissance du marché tout en limitant les risques d'une structure à l'exportation exigeant plus de ressources financières et de ressources humaines.

Par ailleurs, cette forme d'internationalisation ne permet pas un contrôle de la commercialisation bien que certaines clauses contractuelles garantissent un contrôle, pour cause, les intermédiaires commerciaux peuvent d'une part, faire

[49]- **MEIER Olivier:** «Entreprises multinationales », Op.cit, p.95.

[50]- **BUSSEAU Annick**: « Stratégies et techniques du commerce international », Op.cit, p. 128.

écran entre le marché et le client, mais aussi entre l'exportateur et le marché, ce qui empêche d'acquérir une connaissance efficace des marchés étrangers et rend difficile leur pénétration, d'autre part, les intermédiaires commerciaux font preuve d'un comportement opportuniste qui va donc à l'encontre des objectifs stratégiques de la firme, les agents ont tendance à servir uniquement leur profits et agissent par l'abandon ou la négligence du produit d'une entreprise au profit d'un produit jugé plus profitable.

2/ L'implantation par association

2.1/ La licence internationale

Le contrat de licence est un droit de propriété qu'une firme cède à une autre entité dans le but d'exploiter un procédé de fabrication, d'un brevet de fabrication ou d'un contrat temporaire permettant l'utilisation d'une marque sur un territoire défini (la licence de marque)[51].

On identifie trois types de licences de production ou de vente.

2.1.1/ la licence exclusive

Dans ce contrat, le fournisseur n'offre pas de licence aux tiers et n'utilise pas la propriété de licence. La production internationale sous licence est très utilisée dans la production de haute technologie et même dans la production de biens moins intenses en technologie tels que la fabrication de jouets. Il est fréquent que la licence se double d'un accord de commercialisation du produit dans certaines zones [52].

2.1.2/ La licence non exclusive

Le fournisseur de licence se réserve le droit d'utiliser la propriété sous-licence et d'octroyer des licences supplémentaires à des tiers.

51- **MEIER Olivier**: «Entreprises multinationales », Op.cit, p.96.

52- **Fabrice Mazerolle**: « la licence internationale », www.Mazerolle.fr/Economie internationale/Lalicence .

2.1.3/ La licence unique

Le fournisseur n'accepte de s'octroyer le droit de propriété qu'à un seul tiers bénéficiaire, mais se réserve le droit d'utiliser la propriété sous licence.

La licence peut prendre plusieurs formes :

❖ **La licence de brevet**

C'est un transfert de propriété qui s'établit de manière irréversible en cédant un brevet (Cession d'un savoir faire commercial ou industriel). L'inventeur ou le détenteur initial de ce brevet ne pourra plus exercer de contrôle sur l'utilisation ou le développement de sa création, et ce en contre partie d'une rémunération d'un montant fixe sur des redevances proportionnelles au nombre de produits fabriqués ou vendus ou au chiffre d'affaire réalisé grâce à cette cession.

L'objectif de la cession de brevet est de rentabiliser une avance technologique, de vendre dans un pays difficile d'accès par une implantation industrielle et de s'associer à un réseau de partenaires (53).

❖ **La licence de marque**

la cession de marque est un droit d'exploitation qu'une entreprise octroie à une autre entreprise dans un temps et un espace limité et défini dans le contrat, cette technique est protégée par un brevet et un savoir faire distinctif, le détenteur de la marque perçoit ainsi une somme forfaitaire à la signature du contrat de cession et des redevances périodiques proportionnelles aux quantités vendues.

L'objectif de cette démarche est d'accroitre la notoriété de la marque tout en ayant la possibilité de produire et de distribuer sur un marché étranger à travers les entreprises locales. Cette démarche présente plusieurs avantages tels que le contournement des barrières à l'entrée, le contrôle de la politique

[53]- **PASCO-BERHO Corinne, LE-STER-BEAUMERVIEILLE Hélène**: « Le marketing international », Op.cit, p.183.

commerciale si le contrat le rend possible et une meilleure maîtrise des marchés étrangers [54].

Part ailleurs, la licence internationale présente certains inconvénients tels que les coûts liés à la protection de la propriété industrielle, la recherche du partenaire, la rémunération des particuliers (conseillers et avocats), la formation du concessionnaire, la documentation, les crédits commerciaux et les autres aides[55]. De plus, la cession d'une marque peut mettre en danger la réputation d'une entreprise en cas de non respect du contrat en plus du risque lié à la concurrence comme l'imitation ou la contrefaçon si la veille s'avère insuffisante. Par conséquent le fabricant risque la perte du marché si le contrat n'est pas respecté par le partenaire. De plus, la licence fait face à des facteurs externes tels que la concurrence et le marché parallèle [56].

La licence internationale reste une méthode d'implantation très sollicitée par les entreprises qui n'arrivent pas à accéder au marché étranger, elle est souvent le résulte du compromis entre « faire »et « faire affaire ».

2.2/ La franchise internationale

La franchise est un contrat entre une entreprise (franchiseur) qui concède un droit d'usage et d'exploitation d'une marque, d'une enseigne, d'une raison sociale, d'un nom commercial ou d'un signe, un symbole, un logo, une expérience, un savoir faire, un ensemble de produits et/ou de services et/ou de technologies à un ou à plusieurs entreprises (franchisées). Cette technique industrielle est appliquée spécialement dans des secteurs de distribution et met

---

54- **CHOURAQUI Nathalie, WAYS Sandra** : «Au pays des licences : Développement de produits dérivés sous licence, une opportunité marketing et commerciale », Ed DUNOD, Paris, 2003, p. 125.

55- **DUBOIN Jacques, DEYSINE Anne** : « S'internationaliser », Op.cit, p. 642.

55- **DUBOIN Jacques, DEYSINE Anne** : « S'internationaliser », Op.cit, p. 642.

56- **CHOURAQUI Nathalie, WAYS Sandra** : «Au pays des licences : Développement de produits dérivés sous licence, une opportunité marketing et commerciale », Op.cit, p.145.

en jeux deux partenaires (le franchisé et le franchiseur) qui fonctionnent en réseau[57] . Il existe trois types de franchise :

2.2.1/ La franchise de distribution

Le franchiseur cède un droit d'exploitation, un savoir faire commercial et une notoriété dont l'objectif et de vendre un ou plusieurs produits par le biais d'un réseau de franchisés qui exploitent un point de vente selon les méthodes et le savoir faire du franchiseur. Le franchisé s'engage à ne vendre que les produits qui sont sous l'enseigne du franchiseur. Cela dit, le franchiseur peut être lui-même le distributeur et servir de centrale d'achat ou de centrale de référencement aux franchiseurs. Le franchiseur peut ainsi être un producteur cherchant à commercialiser sa production par le biais de franchisés[58] .

2.2.2/ La franchise industrielle

Le franchiseur s'engage à concéder un savoir faire technique au franchisé en vue d'une production. Cette technique se combine souvent avec une cession de licence de fabrication, le produit fabriqué par le franchisé est dans ce cas sous la marque du franchiseur.

Le contrôle du franchisé est donc assuré par le franchiseur, car en lui fournissant un composant essentiel du produit, il assure la maîtrise de la quantité produite et la qualité voulue[59] .

2.2.3/ La franchise de service

Le franchiseur cède un savoir faire lié aux prestations de service, cette franchise s'accompagne souvent de standardisation, d'où l'importation des produits depuis le pays d'origine du franchiseur. (Exemple : hôtellerie, location de voiture …etc.). Les deux parties en tirent des avantages, d'une part, le franchiseur bénéficie de la diffusion rapide de sa marque, de l'optimisation de son image à l'international sans avoir recourt à un financement considérable, par

[57]- **BUSSEAU Annick**: « Stratégies et techniques du commerce international », Op.cit, p.129.
[58]- **KAHN Michel** : « Franchise et partenariat : guide pratique », 3ème édition, Ed Dalloz-Sirey, Paris, 1994, p.5.
[59]- Ibid, p.22.

conséquent, cela lui permet de multiplier rapidement les implantations de son enseigne dans diverses zones géographiques, sans recourir à d'importants investissements initiaux. D'autre part, le franchisé bénéficie de l'utilisation d'un actif distinctif, il s'appuie sur un concept connu en plus d'être encadré par des spécialistes formés à l'objet de la franchise. Cette technique est un moyen pour le franchisé de créer sa propre entreprise par le biais de la puissance du réseau de ce dernier. Il gagne aussi rapidement des parts de marché et une meilleure maîtrise de la commercialisation[(60)]. La franchise présente cependant quelques inconvénients au franchiseur, tels que la difficulté d'équilibrer le contrat, les risques d'imitation, le risque d'être devancé par une chaîne concurrente de franchisés, le risque commercial sur la franchise et le risque de perte de marché en cas de mauvaise politique commerciale. Cependant, la franchise recouvre de nombreux coûts pour le franchiseur et le franchisé. En effet, le franchiseur fait face à des coûts de protection de la propriété industrielle, du franchisé lui même, de la formation des franchisés, la constitution d'un fond de roulement, l'assistance commerciale[(61)].

Le tableau ci-dessous illustre les différents coûts supportés par les deux parties dans le cadre d'une transaction[(62)].

[60]-**PASCO-BERHO Corinne, Hélène LE-STER-BEAUMERVIEILLE** : « Le marketing international », Op.cit, p.187.
[61]- **DUBOIN Jacques, DEYSINE Anne** : « S'internationaliser », Op.cit, p. 643.
[62]-**NEGRE Claude**: « La franchise : recherches et applications », 3ème édition, Ed Vuibert, Paris, 2007.p.38

Tableau 09 : Les différents coûts de la franchise

	Le franchiseur	**Le franchisé**
Les couts ex ante.		
La recherche de partenaire	-Les coûts de prospection, d'avance de salon. Visite de salles.	-Coût de prospection
La négociation	-Les coûts salariaux de développement	- Coût de diagnostique de l'offre de franchise
Les coûts de rédaction de documents	- Les coûts interne ou externe du DIP[(63)] et du contrat de	- Coût de consultation juridique
Les Coûts de sélection adverse	-La dissimulation d'informations du candidat (solvabilité, conçurent déguisé...)	-Dissimulation d'information du franchiseur, concept sous performât
Les coûts ex post	-Coût de mise en œuvre des procédures de contrôle.	
Le contrôle risque morale	- Coûts salariaux et juridiques.	
Adaptation renégociation		- Coûts d'adaptation aux évolutions du concept ; Coût de consultations juridiques.

Source: WILLIAMSON : « Les coûts de franchise », in **NEGRE Claude**: « La franchise : recherches et applications », Op.cit, p38.

2.3/ La joint venture

On entend par joint venture, la création d'une filiale commune nommée co-entreprise industrielle ou commerciale en utilisant les compétences locales. Cette co-entreprise est mise en œuvre par au moins deux partenaires de nationalités différentes et ayant un objectif en commun. Cette démarche est

[63]- **DIP** est un document d'information précontractuel visant à limiter un comportement opportuniste du franchiseur donc réducteur de coût de franchisé.

fondée sur un contrat suivant une réglementation locale. Les partenaires doivent s'entendre sur le statut juridique de l'entité, du degré de participation qui sera en fonction à la fois de la réglementation qui fait limiter la participation étrangère à 49 %[(64)].

Il existe plusieurs formes de partenariat en joint venture, notamment la joint venture entre firmes multinationales, la joint venture entre la firme multinationale et une société locale et entre une PME et une FMN[(65)].

2.3.1/ La joint venture entre firmes multinationales

La joint venture est créée par deux firmes concurrentes dans l'objectif est d'exploiter des synergies de coûts (économie d'échelle) ou de croissance (recherche de complémentarité) ou de partages de risques. Par ailleurs, la collaboration entre deux firmes est difficile, car elle nécessite la conciliation entre la compétition et la coopération, les relations entre les deux partenaires risquent d'être complexes en raison des divers intérêts stratégiques qui ont un effet néfaste sur le leadership ,en effet, cette collaboration présente un risque d'intention et de comportement perçu différemment par les deux parties, ce qui provoquerait des malentendus, des rivalités qui engendrent une rupture ou un abandon du projet mis en commun entre les deux parties.

2.3.2/ La joint venture entre une firme multinationale et une société locale

La joint venture est une méthode d'approche très efficace lorsque le pays d'accueil a une culture différente ou que le marché ciblé est difficile d'accès, la firme s'appuie alors sur un partenaire local pour se familiariser avec les spécificités locales, les pratiques et les comportements sur le marché étranger. en contre partie, les gouvernements des pays d'accueil voient en cette association une forme de développement économique par apport aux autres formes de transfert de technologie (cession ,licence ,vente d'usine).les autorités privilégient les coentreprises à l'aide d'une réglementation plus simple en vue

[64]- **BUSSEAU Annick**: « Stratégies et techniques du commerce international », Op.cit, p. 130.
[65]- **MEIER Olivier**: « Entreprises multinationales », Op.cit, p.107.

de promouvoir cette forme de partenariat, car le pays hôte bénéficie d'un savoir faire industriel, de compétences technologiques, de développement des reflexes et pratiques managériales dans le domaine du contrôle et de l'organisation [(66)].

Par ailleurs, la joint venture présente certains avantages aux firmes souhaitant collaborer avec un partenaire locale, notamment l'accès rapide et facile au marché étranger, la facilité d'insertion et de naturalisation de la FMN, l'accès au réseau relationnel et économique de partenaires (relais d'information, sources d'approvisionnement, réseau de distribution), disposer d'infrastructures locales (équipements et moyens matériels de production), avoir un accès plus aisé au marché de travail, ce qui permet de structurer une masse salariale à faible coûts, le partage de frais d'investissement et une meilleur contrôle de la politique commerciale grâce à la connaissance du marché local [(67)]. Cela dit, la joint venture présente aussi de nombreux coûts et risques tels que, les coûts de la recherche d'un partenaire local, la protection de la propriété industrielle, le montant des parts suscitées, la documentation, les délais de règlement...etc. Cependant, les risques de cette collaboration sont principalement les conflits d'intérêt entre les deux parties, le partage d'autorité, le vol de savoir-faire industriels, la perte de marché, les complications et les procédures juridiques lors de la rédaction de contrats.

2.4/ La sous-traitance internationale

La sous-traitance est une relation de production entre « un donneur d'ordre » et les autres entreprises « preneuses d'ordre ». A partir des années 80, les coopérations ont connu une réelle évolution, pour cause, les produits n'étaient plus centrés sur les prix, mais sur leur caractéristiques et leur spécificités, cette exigence de qualité s'accompagne principalement de l'innovation, qui joue un rôle majeur dans la différenciation des produits, pour

---

[66] - **MEIER Olivier**: « Entreprises multinationales », Op.cit, p.107.
[67]- **MEIER Olivier**, **SCHIER Guillaume** : « Stratégies de croissance », Ed DUNOD, Paris, 2009, p.110.

atteindre cette qualité, la sous-traitance consiste donc à ce qu'une firme confie une partie de sa production à des sociétés plus spécialisées (sous-traitants). Le preneur d'ordre est dans ce cas chargé de réaliser des activités soit de production telles que la conception, la transformation, la construction ou la maintenance d'un produits et peut aussi être chargé de faire le suivi d'étude de projets, la comptabilité, l'ingénierie, la recherche et développement, la publicité, l'informatique, le conseil juridique…etc. L'entreprise sous-traitante doit strictement se conformer aux spécificités techniques ou commerciales des produits et services que le donneur d'ordre lui délimite[(68)].

Le contenu du contrat de sous-traitance contient principalement les fonctions suivantes :

- La définition précise des travaux à assurer par le sous-traitant ;
- La fixation du montant à payer et la date du règlement ;
- La récupération des garanties par le sous-traitant ;
- L'avancement des travaux en synchronisation parfaite avec ceux du contrat principal.

Cela dit, il est convenu de déduire que La rédaction du contrat de sous-traitance est délicate à établir, car il faut concilier les intérêts et les besoins de chacune des parties[(69)].

La sous-traitance internationale peut prendre plusieurs formes dont les trois plus importantes sont :

2.4.1/ La sous-traitance internationale sous spécification propre

Le donneur d'ordre indique de façon précise les caractéristiques du produit que le sous-traitant s'engage à fabriquer.

[68]- **DELACOLETTE Jean**: «Les contrats de commerce internationaux », Op.cit, p. 120.
[69]- **Ibid**, p.121.

2.4.2/ La sous-traitance internationale ordinaire

Le donneur d'ordre fait appel au sous-traitant pour une production sans grande spécificités, une production banalisée dont les normes industrielles sont connues par toutes les entreprises d'un secteur donné.

2.4.3/ La production sous la marque du donneur d'ordre

Cette méthode est une variante des deux précédentes mais le nom de sous-traitant n'apparait pas. Proche de la production sous licence, la sous-traitance est néanmoins une méthode qui utilise un ou plusieurs brevets à la fois[70].

La sous-traitance est très répondue dans la grande distribution, nommée « OEM » (Ordely equipement marketing), dans ce cas, une entreprise sous traitante offre à une autre entité donneuse d'ordre des biens intermédiaires (Sous système, composant...etc.) que ce dernier intègre dans le produit et le commercialise sous sa propre marque. Dans certains cas de collaboration, une firme peut commercialiser un produit entièrement fabriqué par une autre entreprise et vendu sous la marque de l'acheteur, cette démarche s'accompagne notamment d'un contrat d'association entre les deux parties[71]. Cela dit, la sous-traitance ODM (Original Design Manufacturer) est une firme plus élaborée, Dans ce cas, l'entreprise sous-traitante en ODM ne fait qu'appliquer sa marque[72].

2.5/ Les alliances stratégiques

Les alliances stratégiques sont des relations entre deux ou plusieurs entreprises industrielles ou commerciales qui ont pour principal objectif l'amélioration de leur compétitivité, en élargissant leur marché par l'internationalisation, le partage des investissements et des risques comme dans le cas de la recherche et développement et d'améliorer par conséquent les innovations et le développement externe tels que les fusions-acquisitions.

70- **MAZEROLLE Fabrice**: « la licence internationale », Op.cit.
71 - **MUCHIELLI Jean louis**: « Multinationales et mondialisation », Op.cit, p.95.
72 **Fabrice Mazerolle**: « la licence internationale », Op.cit.

Les différents objectifs à la création d'alliance sont classés comme suite :

2.5.1/ Le transfert ou l'acquisition de nouveaux métiers

Ceci est rendu possible par la liaison entre plusieurs savoir faire comme le savoir faire en marketing, le savoir faire en conception de produits, le savoir faire en distribution, en logistique globale, le savoir faire en gestion financière, le savoir faire en commercialisation externe, le savoir faire en communication interne (intéressement du personnel aux objectifs de la firme, la recherche d'une synergie globale, la gestion du personnel …etc.).

2.5.2/ Le transfert ou l'acquisition d'un savoir faire

Il s'agit de réussir une meilleure combinaison entre le savoir faire, les méthodes et les machines. C'est la capacité à maîtriser un savoir faire spécifique en mettant en place un personnel auquel sont transférées les méthodes, les techniques et un programme de formation adéquat.

2.5.3/Le transfert ou l'acquisition d'une spécialité industrielle, commerciale ou humaine

C'est l'acquisition d'une seule spécialité ou de plusieurs à la fois. Dans ce cas, la firme cherche à acquérir un savoir faire qui relève d'une compétence humaine (les ingénieurs spécialistes), d'une méthode de travail particulière ou d'un matériel de fabrication (des machines).

2.5.4/ La progressivité des objectifs et l'internationalisation

L'objectif recherché est la bonne combinaison des trois objectifs précédemment cités, afin d'assurer une bonne progression, allant de la maîtrise d'un savoir faire à la maîtrise de plusieurs savoir faire à la fois pour acquérir un métier[(73)] .

Les alliances peuvent aussi prendre plusieurs formes telles que la licence, les accords de recherche et développement, la coentreprise, le consortium (le consortium est une forme répandue dans les industries de haute technologie et

[73]-**LAVALETTE George**, **NICULESCU** Maria : « Les stratégies de croissance », Ed d'Organisation, Paris, 1999, pp. 171-174.

qui s'apparente à la joint venture à la différence près que celle ci inclut un nombre de firmes plus important), les accords d'approvisionnement (les accords d'approvisionnement sont des accords à long terme qui porte sur les fournitures régulières de produits d'une entreprise « A » vers une entreprise « B »), la seconde source (la seconde source est une variante de licence, une cession de technologie suivie d'un accord de commercialisation du produit concurrent, les accords de distribution (les accords de distribution consistent à une mise en disposition d'une unité de production d'une entreprise « A » pour une entreprise « B », la joint venture de R&D et la joint venture de production[74] .

Ces dernières décennies, les alliances stratégiques se sont multipliées en raison de l'accroissement de la pression concurrentielle qui induit les firmes à s'allier pour atteindre une meilleure position et surtout pour la conserver. Souvent, leur contenu est ambigu et suscite des perceptions divergentes.

Le tableau suivant démontre la classification des accords d'alliance précédemment cités selon les objectifs stratégiques des partenaires.

Tableau10: Les différents accords d'alliance selon les objectifs stratégiques.

Fonction principale de l'accord	Formes correspondantes
La fonction technologique	-Accord de R&D -Cession de licence -Accord de seconde source
La fonction productive	-Joint venture de production -Accord de fonderie
La fonction commerciale	-Joint venture d'approvisionnement -DEM
L'ensemble des trois fonctions	-Consortium

COMBE Emmanuel: « Alliance entre firmes et course technologique », Ed ECONOMICA, Paris, 1995, p.18.

[74]- **COMBE Emmanuel**: « Alliance entre firmes et course technologique », Ed ECONOMICA, Paris, 1995, pp.15-18.

2.6/ La croissance par création d'entités

2.6.1/ Le bureau de représentation

C'est une représentation via une agence sans personnalité juridique et sans activité commerciale. Elle représente une forme d'implantation légère et peut être réduite à un délégué local.

Le bureau de représentation a plusieurs fonctions qui consistent à observer le marché local, faire une prospection des clients potentiels et leurs présenter le ou les produits. Cette forme d'implantation est considérée par conséquent comme l'une des premières étapes que l'entreprise exploite afin de pénétrer un marché étranger, elle est donc provisoire et son but principal est d'avoir l'information nécessaire pour investir ou afin de se rétracter face à une éventuelle implantation sur un marché(75) .

L'exportation direct est considérée comme une méthode préliminaire à une pénétration d'un marché étranger, cette technique permet à la firme de connaitre le marché étranger, d'avoir de prime abord une vision générale et fiable de tous les aspects exogènes à une éventuelle expansion sur un marché étranger. Aussi, les réseaux de commercialisation sont permanents, car la firme exportatrice ne prend pas de risques contrairement au recours à un intermédiaire commercial qui pourrait évincer certains produits de la firme au profit des concurrents qui sont plus insérés sur le marché local. De plus, dans une exportation directe, les bénéfices sont reversés à l'entreprise sans supporter les coûts de rémunération des intermédiaires.

Toutefois, l'exportation directe comporte d'énorme risques pour une firme, cela est dû à la méconnaissance de l'environnement étranger (la culture, la réglementation…etc.), ces risques peuvent s'avérer périlleux en terme de gestion des activités ainsi que l'investissement en temps et en ressources humaines par la prise en charge de certaines tâches administratives (la logistique, la

[75] **- Corinne PASCO-BERHO, LE-STER-BEAUMERVIEILLE Hélène**: « Le marketing international », Op.cit, p.168.

commercialisation, la finance, l'entretien du stock dans le pays de destination, le réseau de distribution, le service après vente…etc.), ce qui génère des couts fixes importants.

2.6.2/ La filiale

C'est une entité créée par une firme mère sur un territoire local ou étranger, elle est dotée d'un statut juridique autonome. Cependant, elle est contrôlée majoritairement par la firme mère, toutefois, le partenaire de la filiale est séparé du patrimoine de la firme mère qui conserve donc le pouvoir décisionnel (76). Par conséquent, la filiale convoite et pénètre elle même le marché étranger dans le but d'une production ou d'une commercialisation ou de recherche (unité de recherche et développement). L'implantation de ces filiales est effectuée principalement par deux méthodes(77), la création ex nihilo ou les acquisitions.

La création « greenfield » est une création de filiale par les propres ressources d'une firme et dont elle détient 100% du capital (greenfield investement), cette technique a largement été utilisé lors des premières implantations, cela dit, elle diminue considérablement au aujourd'hui à cause du besoin en investissement qu'elle requiert, à la lenteur de sa mise en place et les conditions juridiques et administratives que cette méthode entraîne.

Actuellement la création d'entité est majoritairement délaissée au profit des méthodes plus efficaces telles que le rachat d'entreprise déjà existante (les acquisitions)(78). L'acquisition présente aussi certaines difficultés comme les difficultés juridiques liées à cette opération (droit des sociétés, le fonctionnement des marché financiers, les règles relatives aux offres publiques d'achat pour la société citée, les règles relatives à la communication financière, les obligations en matière de gouvernance et de transparence, les règles de protection des actionnaires minoritaires, la fiscalité applicable aux agents résidants et non résidants). Si l'opération d'acquisition est fondée sur la

---

76 - **MAZEROLLE Fabrice** : « les firmes multinationales », op.cit, p111.
77 - **Ibid**.
78 - **MUCHIELLI Jean louis**: « Multinationales et mondialisation », Op.cit, p. 89.

préparation, la négociation et l'intégration d'une entité, l'acquisition est aussi importante dans la création de valeurs qui déterminent le passage de l'objectif à sa mise en œuvre (79) .

2.6.3/ La succursale

C'est une entité sans personnalité juridique propre, elle est entièrement dépendante du siège sociale, sa mise en œuvre ne constitue aucune formalité de constitution, cependant, le statut juridique et fiscal est en fonction du droit local et les obligations qu'elle supporte sont très proches de celle de la filiale(80). Cette structure est constituée d'un secrétariat, d'une salle d'exposition du matériel et d'un responsable dont la principale fonction est commerciale (La prospection, le suivi des ventes, assister une structure de vente existante, faire éventuellement de la vente, faire connaitre les produits de la firme et aide les sociétés mères dans la gestion des commandes(81) .La succursale est une structure temporaire qui débouche le plus souvent à une autre forme d'implantation(82) .

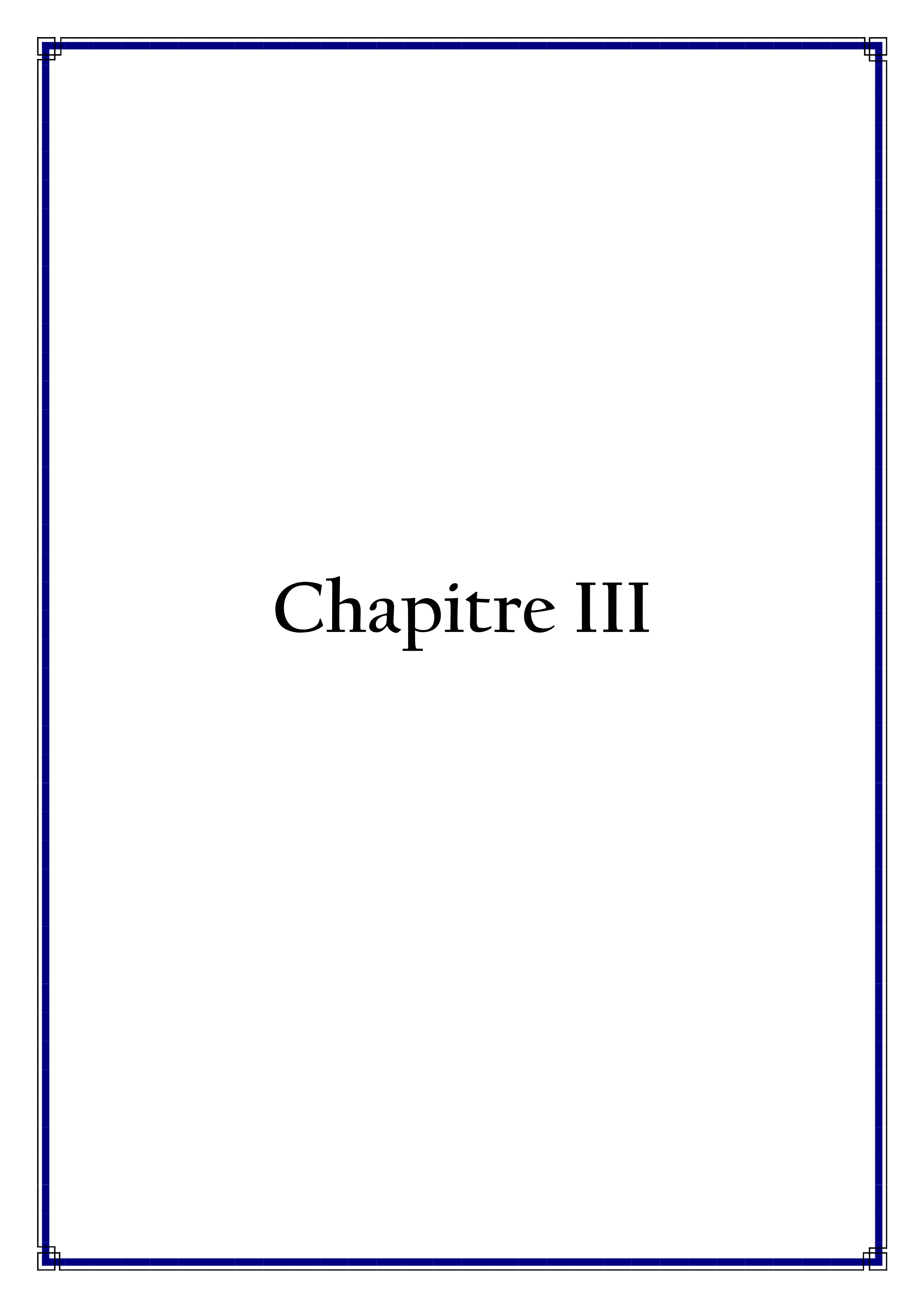
Conclusion du chapitre

Les firmes multinationale ont recourt à plusieurs modes d'implantation qui sont plus ou moins adaptés à leur stratégies, en effet, les opérations d'exportation, de création d'entités concerne des opérations de croissance interne, cependant les opérations de fusion et acquisition d'actif ou de prise de participation sont des approches d'implantation qui émanent d'une volonté de croissance externe et débouchent sur une croissance conjointe telle que les alliances ,les accords de partenariats(83) .

Le choix d'une stratégie d'implantation à l'étranger pour une FMN n'est certainement pas une tâche facile. Plusieurs firmes se sont retrouvées dans des

[79] - **MEIER Olivier**: « Entreprises multinationales », Op.cit, pp.100-103.
[80] - **BUSSEAU Annick**: « Stratégies et techniques du commerce international », Op.cit, p. 125.
[81] - **PASCO-BERHO Corinne, LE-STER-BEAUMERVIEILLE Hélène**: « Le marketing international », Op.cit, p.169.
[82] - **DUBOIN Jacques, DEYSINE Anne** : « S'internationaliser », Op.cit, p. 641
[83] - **JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan, WHITTINGTON Richard, FRERY Fréderic**: « Stratégique », 7ème edition, Ed DUNOD, Paris, 2005, p.420.

positions fragilisées pour ne pas avoir abordé cette décision avec prudence, d'autres n'ont redéfini de stratégies rigoureuses qu'à la suite d'échecs parfois dramatiques. Dans l'objectif d'éclairer ce choix, cette recherche s'est intéressée aux déterminants de l'implantation qui constituent une des étapes initiales du processus stratégique d'implantation.



Chapitre III

Chapitre III : Attractivité des pays et stratégies d'implantation des FMN

Introduction

Après avoir étudié dans le chapitre précédant les déterminants internes à l'internationalisation et les choix d'un mode d'implantation, nous essayerons dans ce chapitre de déterminer les facteurs d'attractivité d'un pays, c'est-à-dire, les déterminantes ex-antes des investissements directs étrangers spécifiques à chaque territoire et où on distingue deux types de facteurs : en premier lieu, les facteurs principaux qui influent directement sur un choix de site et concerne la situation macroéconomique d'un pays, en second lieu, les facteurs secondaires tels que les facteurs socioculturels, et qui peuvent devenir importants lors d'un choix. La première section a pour objectif de définir la notion relative de l'attractivité, d'étudier les principaux facteurs d'attractivité et de voir comment un processus de choix s'effectue selon ces déterminants. Une fois le choix du pays effectué, la firme établit des stratégies locales suivant une politique générale de la FMN ainsi que le contexte environnemental de chaque territoire. La deuxième section portera sur les différents types de stratégies possibles, ainsi que l'étude de l'arbitrage entre les choix stratégiques selon les spécificités d'un pays.

Section 1 / L'impact de l'attractivité des pays sur le choix d'implantation

L'attractivité a connu un véritable changement à partir des années 80, la politique de libéralisation des activités économiques des Etats ne dépend plus de la simple volonté de développement d'un pays, car la mondialisation a introduit de nouvelles règles du jeu qui obligent les Etats à répondre à une pression exercée par les firmes internationales. Désormais, ce sont les choix stratégiques de localisation des firmes qui préfigurent la réalisation des retombées macroéconomiques inhérents aux investissements étrangers dans un territoire d'accueil (1).

L'objectif de cette section est de définir la notion de l'attractivité d'un pays, des caractéristiques d'un climat d'investissement favorable à l'investissement étranger et d'essayer d'apporter des éléments de réponse de à la problématique d'un choix de site d'implantation.

1/ La notion d'attractivité

Un pays attractif recouvre un ensemble d'avantages spécifiques pour une firme qui lui permet d'asseoir une compétitivité. L'attractivité est donc "…une capacité d'un espace national à attirer les investissements étrangers(...) l'attractivité d'une nation ou d'un territoire n'est pas une notion statique, elle doit être conçue dans une perspective dynamique, car elle est finalement le résultat, d'une part, de la demande des firmes, d'avantages de localisation qui leur permettront de renforcer leur compétitivité (de parts de marché) sur le marché mondial, d'autre part, elle est le résultat de l'offre partielle ou intégrale de ces avantages par les différents territoires"(2).

La notion d'attractivité se confond souvent avec celle du climat d'investissement, en effet, si les firmes choisissent un site d'implantation favorable, c'est aussi en raison des avantages liés à un ensemble de facteurs dans

---

[1]- **FRIMOUSSE Soufyane** : « Attractivité des territoires sud-méditerranéens, alliances inter-firmes et intégration régionale euro-méditerranéenne», revue Sciences de Gestion, N°48, 2005, p.22.

[2]- **C.A. MICHALET** : « La séduction des nations : ou comment attirer les investissements directs étrangers » , Ed ECONOMICA, Paris, 1999, p.49.

un pays donné. Ainsi, le climat d'investissement est défini comme "les nombreux facteurs spécifiques à une localisation qui modèlent les opportunités et les incitations offertes aux entreprises pour qu'elles investissent de manière productive, qu'elles créent de l'emploi et se développent", cette définition a suscité plusieurs tentatives pour déterminer les facteurs d'attractivité et connaitre ce qui distingue les pays à forte attractivité de ceux qui ne le sont pas. Dans cette perspective de recherche, Fabrice HATEM[(3)] définit trois niveaux d'attractivité par ordre général décroissant.

❖ **Le niveau global ou "macro**": Un bon climat d'investissement est un territoire qui dispose d'un avantage comparatif intéressant en termes de ressources élémentaires et un climat d'affaires favorable à l'exercice d'une activité économique.

❖ **Le niveau sectoriel**: C'est la capacité d'un pays à offrir un environnement attractif pour un type d'activité particulier basé sur les spécificités du territoire concerné, en d'autre termes, il désigne sur un territoire un certain nombre de pôles de compétitivité[(4)] et où des investisseurs appartenant à des activités similaires ou complémentaires peuvent être incités à s'implanter par un effet d'agglomération.

❖ **Le niveau micro:** Au niveau micro, le défit d'un pays est de pouvoir offrir les facteurs les plus attractifs possibles. Dans ce cas, il faut reconsidérer de manière détaillée les spécifications exigées par les entreprises, ce qui nécessite l'étude approfondie du processus décisionnel d'un choix de projet donné par l'utilisation d'un « bisness plan »[(5)] pour une mise en comparaison de différents

[3]- **HATEM Fabrice** : « Investissement international et politiques d'attractivité », Ed ECONOMICA, Paris, 2004, p.3.

[4]- **Un pole de compétitivité** est défini comme la concentration de ressources et d'entreprises spécialisées reliées entre elles par des liens de coopération.

[5]- **Le « bisness plan »** est un dossier d'analyse d'un projet d'investissement ou de désinvestissement, il contient tous les éléments (diagnostics interne et externe) d'une entreprise nécessaires pour prendre des décisions stratégiques.

sites d'accueil potentiels représentatifs des territoires en compétition pour l'accueil d'un projet[(6)].

L'attractivité est cependant considérée comme un ensemble de dispositifs mis en place par l'état (législation d'investissement...etc.) et qui ont pour objectif d'attirer les investissements directs étrangers. Dans cette perspective, ANDREFF propose trois catégories d'attractivité d'un pays[(7)] :

- ❖ **Les avantages économiques comparatifs**: Les déterminantes macroéconomiques à l'investissement sont les différents avantages que peuvent offrir les pays en termes de réglementation favorables à l'investissement (les avantages fiscaux, les coûts des transports, les écarts technologiques, les disparités moyennes ou sectorielles de taux de profit ...etc.) [(8)] ;
- ❖ **Le climat d'investissement dans les pays hôtes:** Il s'agit de la stabilité des variables économiques et indices de stabilité politique locale;
- ❖ **Le risque pays:** les firmes effectuent des analyses et des recherches via notamment des banquiers afin d'étudier les indicateurs de solvabilité financière et d'endettement extérieur, en outre, la FMN a recourt à d'autres méthodes d'évaluation sous forme de tableaux de financement dans les pays hôtes envisagés, en effectuant les évolution des sources de financement à l'avenir compte tenu des évolution de la structure de financement passée et des estimations de risques de change, de risques administratifs, de risques de transfert de fonds, d'expropriation, de nationalisation et de l'attitude du gouvernement à l'égard des programmes du FMI [(9)].

---

[6]- **HATEM Fabrice**: « Investissement international et politiques d'attractivité », Op.cit, p. 41.
[7]- **ANDREFF Wladimir**: « Evaluation de l'attractivité effective des investissements directs étrangers », in « Les investissements directs étrangers : facteurs d'attractivité et de localisation », ouvrage collectif sous la direction de D. GUERRAOUI et X. RICHET, Ed TOUBKAL, l'HARMATTAN, Paris, 1998, p. 41.
[8]- **SAHLI Mondher**: « Les structures de marché comme déterminants de l'investissement national", in «Investissement direct étranger et développement industriel méditerranéen », ouvrage collectif sous la direction de Bernard BELLON et Ridha GOUIA, GPEP, Ed ECONOMICA, Paris, 1998, pp. 62-63.
[9]-**TONI Sofiane**: « Déterminants et facteurs d'attractivité des investissements directs étrangers: étude appliquée à la Tunisie», thèse de doctorat, Université, Paris1, 2002, p.77.

2/ L'attractivité: Une notion relative

Selon Fabrice HATEM [10], la notion d'attractivité est relative, il distingue deux notions différentes, notamment la notion « d'offre territoriale » et la notion de «l'attractivité », la première notion est absolue et mesurable par un nombre défini de propositions mises en disposition des firmes, par contre, la deuxième notion présente une caractéristiques de " relativité" qui dépend de plusieurs facteurs, comme la nature du projet ou des caractéristiques de l'investisseur (exemple: pays d'origine). Ces facteurs sont changeants et évolutifs dans le temps.

3/ Les différentes relativités de l'attraction d'un pays

3.1/ Le type de projet

L'entreprise établit une classification des facteurs d'attractivité en rapport avec un projet d'implantation bien défini, ceci à partir d'une hiérarchisation des critères spécifiques de la localisation, par conséquent, l'entreprise pourra déterminer la nature de la dotation d'un pays en ressources grâce à une comparaison entre les pays, par conséquent, un pays peut se révéler plus ou moins attractif par rapport au projet envisagé. En d'autre termes, l'attractivité d'un pays peut être jugée par rapport à un type de projet et se révéler satisfaisante et peut ne pas l'être par rapport à un autre type de projet, autrement dit, l'importance de chaque facteur d'attractivité peut différer d'un investissement à un autre

3.2/ La structure du projet

La structure des projets détermine le degré d'attractivité recherché, ainsi, certains projets nécessitent une étude approfondie des déterminants d'attractivité, tandis que d'autres, ne prennent aucunement compte de l'attractivité d'un territoire pour leur réalisation.

---

[10]- **HATEM Fabrice**: « Les multinationales poursuivent leur expansion internationale", les notes bleues de Bercy, n°221, 2002, p.12.

3.3/ L'avantage comparatif des pays

A partir d'une étude comparative des projets et des avantages absolus, les FMN comparent les intensions d'investissements et les sites potentiels d'implantation, suivant une logique d'avantages absolus, elle tentent alors de tirer profit de la concurrence inter territoriale où désormais, les pays doivent non seulement offrir les meilleurs ressources mais aussi un meilleur rapport coût-qualité[11].

3.4/ L'identification de l'investisseur

Une attractivité peut être relative aux caractéristiques de l'investisseur ou de la FMN, où par exemple, un investisseur est attiré par des pays d'accueil de proximité, ce choix est probablement effectué par l'influence d'une culture proche de celle de l'investisseur ou de similitudes des systèmes juridiques, des affinités linguistiques ...etc.

3.5/ L'attractivité relative au temps

L'attractivité d'un pays est aussi relative au temps qui implique des changements dans un territoire en termes de facteurs endogènes tels que la hausse ou la baisse des coûts, l'évolution des infrastructures, les réformes économiques...etc.). Le facteur temps a un impact puissant sur la compétitivité des pays, pour cette raison, un pays est considéré comme attractif lorsque sa propension d'évolution est adéquate à la propension d'évolution des projets, pour cela, les FMN sont aussi tentées de changer leur localisation si un autre site présente une meilleure évolution. Par conséquent, un territoire peut se définir comme la capacité d'un pays à répondre de manière efficace à la demande de ressources associées aux projets d'investissement des entreprises.

3.6/ Classification des pays selon l'attractivité

D'après MICHALET, le degré d'attractivité est relatif aux territoires et

[11]- **HATEM Fabrice**: « Les multinationales poursuivent leur expansion internationales », Op.cit., p12.

cette attractivité relative est répertoriée en quatre cercles[(12)] :

3.6.1/ Les pays de la triade (Etats-Unis, Japon, Europe)

Ce sont des pays où les flux d'investissement sont les plus en mouvement car, leur activité est double, ils sont au même temps receveurs et récepteurs de trois dimensions de la mondialisation (les échanges, la circulation des capitaux, les investissements directs) en d’autres termes, ceux sont des pays à la fois d’origine (Pays d’accueil) et à la fois des pays d'implantation (Investisseurs étrangers).

3.6.2/ Les pays attractifs

Il s'agit de la « short list » des pays les plus favorables à l'investissement classés notamment par les investisseurs de la triade. (Chine, Thaïlande, Hongrie, Pologne, Portugal, Malaisie, Inde...etc.)

3.6.3/ Les pays potentiels

C’est l'ensemble des pays qui pourraient potentiellement figurer dans la « short list » de la triade, leur degré d'attractivité est considéré comme étant bon à quelques attraits auxquels un territoire pourrait apporter des améliorations. (Tunisie, Maroc, Egypte, Algérie...etc.)

3.6.4/ Les pays périphériques

Ce sont des pays dans lesquels il figure un facteur d'attractivité reposant exclusivement sur un facteur abondant (Les ressources en matière première, les conditions climatiques qui peuvent notamment être favorable à l'agriculture et à son exportation, un site propice pour l'attractivité liée au tourisme...etc.). Par conséquent, ces pays sont attractifs seulement pour un petit nombre spécifiques de firmes

[12]- **MICHALET C.A**: « La séduction des nations ou comment attirer les investissements directs étrangers », Op.cit .pp. 67- 70.

4/ Le choix d'un site d'implantation

Après avoir défini les objectifs d'implantation, la FMN effectue un choix de zone d'accueil notamment par un recueil d'informations qualitatives sur les facteurs intangibles de la localisation, en dépits de leur mesure non chiffrée, ces informations sont notées ou classées et font l'objet d'une étude comparative entre plusieurs pays et plusieurs territoires d'accueil, cependant, avant d'établir un processus décisionnel, il y a lieu de délimiter un certain nombre de facteurs de localisation et d'implantation, cela dit, il existe de nombreux facteurs et de nombreuses typologies qui se rapportent d'une part, au besoin d'une firme et d'autre part, à la disponibilité de ces facteurs sur un territoire donné. Nous pouvons les regrouper selon plusieurs domaines comme suit(13) :

4.1/ Les facteurs généraux

Ils englobent tout l'environnement externe de la firme tel que la stabilité politique, la situation économique, le facteur social, la présence d'autres sociétés étrangères, la force du secteur, l'agence de développement, la proximité du marché.

4.2/ Le critère géographique

Il s'agit du choix de la situation géographique à la quelle une firme doit se référer par rapport au besoin de son activité, si l'environnement recherché est prestigieux, s'il est d'un milieu rural ou urbain, si c'est une banlieue, une technopole, un parc d'activité...etc.

4.3/ Le critère de communication

Dans cette catégorie, la FMN cherche la qualité du réseau autoroutier, la congestion de la circulation, la proximité du réseau de transport en commun, la proximité et la qualité d'un aéroport, la taille et le trafic du port maritime...etc.

4.4/ Le réseau de la télécommunication

La qualité des réseaux de télécommunication est indispensable lors d'un

---

[13]- **MUCCHIELLI Jean-Louis** : « Multinationales et mondialisation », Op.cit, p. 188

choix d'implantation, il rend possible une fluidité d'activités économiques en particulier grâce aux lignes téléphoniques et aux réseaux internet et fax.

4.5/ Les fournitures

Il s'agit de la qualité de la disponibilité des matières vitales et nécessaires pour l'élaboration d'une activité, telle que la disponibilité et la fiabilité de l'énergie de gaz, de l'eau, de traitement des déchets, la disponibilité de réseaux de distribution, de matières premières…etc.

4.6/ Les conditions de vie

Il est nécessaire de prévoir les conditions de vie dans un territoire avant toute implantation, notamment la disponibilité des logements pour les cadres, la proximité d'écoles internationales, la proximité d'hôtels, d'hôpitaux, d'infrastructures culturelles, de loisir et la proximité des magasins(14) .

La collecte d'informations est une étape cruciale avant tout processus de décision, cette étape d'évaluation par comparaison des pays et des territoires permet de réduire les risques d'investissements coûteux comme l'investissement international.

5/ Le processus décisionnel d'une implantation

Après la détermination des objectifs d'investissements, la FMN effectue un choix d'un site d'implantation, en ce sens, certains auteurs ont établit un processus de sélection de sites, comme BERKLY et ULAGA qui ont mis en évidence 3 principales étapes à la sélection d'un site d'implantation :

5.1/ La Présentation des potentialités à partir des analyses de caractéristiques d'ensemble d'un site

Cette étape est centrée sur l'environnement macro économique, comme une vue d'ensemble du site par rapport à La stabilité politique et économique, l'environnement d'affaire, la taille et le dynamisme du marché local…etc.

5.2/ L'élaboration d'une « Short list »

Les FMN élaborent les critères attractifs de plusieurs pays en compétition,

14- **MUCCHIELLI Jean-Louis**: « Multinationales et mondialisation », op.cit, p.89.

après avoir éliminé les zones jugées les moins ou peu attirantes, notamment par un calcul technoéconomique permettant de classer les sites selon leur rapport coût/efficacité en fonction des caractéristiques du projet.

5.3/ Le choix final d'un site

C'est le résultat de longues négociations entre la FMN et le pays hôte, en particulier concernant l'octroi d'aides financières et fiscales à l'implantation ou d'autres formes d'incitation telles que la construction d'une infrastructure publique(15) . Quant à l'investissement en fusion et acquisition, les conditions de choix d'un pays est secondaire, car contrairement à la création d'une entreprise, les fusions acquisitions sont un changement de propriété qui n'engendre pas nécessairement un investissement physique, de plus, les opérations répondent généralement par apparition d'une opportunité correspondant aux objectifs de l'acquéreur (exemple de la privatisation d'une entreprise publique).

Selon Fabrice Hatem, l'implantation d'une FMN suit un processus de quatre étapes(16) :

- ❖ L'information de qualité sur le climat général des affaires dans un pays cible est nécessaire, elle pourrait se faire éventuellement par le recueil d'informations auprès des firmes installées par le passé, en essayant de déduire une analyse à partir des éventuelles difficultés rencontrées par ces firmes ou autres investisseurs ;
- ❖ Avoir des données chiffrées et/ou techniques sur les coûts de la production, la disponibilité d'une main d'œuvre adaptée au profil de l'implantation envisagée, des détails sur les facilités fiscales règlements offertes … etc. ;
- ❖ Une extrême précision des caractéristiques du site d'accueil potentiel telle que la capacité et la fiabilité des infrastructures, les caractéristiques du marché

15- **JAYET H, WINS P.H** : « Comment les entreprises se localisent-elles? », Ronéo, CESURE, dossier de recherche, rapport au commissariat général du plan n° 3,1993, p102.

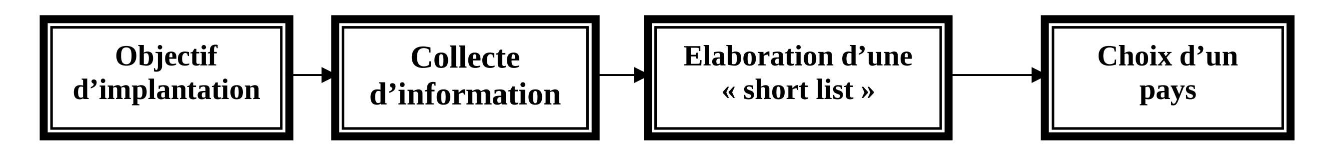
16- **HATEM Fabrice**: « Les politiques d'attractivité en Europe », ministère français de l'économie, observatoire des investissements internationaux, n°12, pp 48-63.

local de l'emploi (La fourchette des salaires des employés locaux, leurs efficacité et qualification, les locaux et terrains disponibles) ;

❖ L'information sur le partenaire envisagé en cas d'implantation par coopération (annexe).

Pour conclure nous proposons le schéma suivant :

Figure 09 : Processus de choix d'un pays hôte



6/ Attractivité des pays : Le rôle des gouvernements

Il convient de distinguer très clairement qu'une économie en bonne santé est toujours plus incitante à l'implantation, par conséquent, les politiques de l'Etat ont des retombées fondamentales sur le climat de l'investissement et l'attraction des entrepreneurs étrangers(17) . Certes, les gouvernements ont une influence restreinte sur des facteurs géographiques, mais ils sont le vecteur principal des conditions favorables à un « bon climat d'investissement », notamment, par la réglementation fiscale, le fonctionnement des marchés financiers, les infrastructures …etc.

Dans une logique de compétitivité des territoires, les gouvernements adoptent des stratégies de promotion de leurs territoires en proposant un environnement macro-économique favorable à l'investissement, MICHALET distingue deux niveaux d'incitations à l'implantation (18):

6.1/ Les fondamentaux du climat d'investissement

Il est impératif pour un pays de remplir un certain nombre de conditions pour pouvoir figurer dans la longue liste des pays attractifs et d'offrir un

[17]-**LAFARY Gérard**: «Nation et entreprise dans l'économie mondiale », in « Humbert= =Mark, investissement international et dynamique de l'économie mondiale », ouvrage collectif, Ed ECONOMICA, Paris, 1999, pp 67-68.

[18]- **MICHALET C.A**: « La séduction des nations ou comment attirer les investissements directs étranger », Op.cit. PP. 67-70.

avantage de compétitivité aux FMN. On regroupe dans cette catégorie plusieurs critères notamment, l'instauration et le maintien de la stabilité politique, la régulation de la taille et le taux de croissance d'un marché, la réglementation et la fiscalité dont l'objectif pour un pays n'est pas d'accorder des avantages fiscaux exorbitants, mais uniquement de rendre le contexte plus favorable, les financements des infrastructures, la main d'œuvre et le marché du travail…etc.

6.1.1/ La stabilité politique d'un pays

La stabilité politique d'un pays est un élément de taille dans le processus du choix d'un site. En effet, si un territoire présente des risques d'instabilité politique et de sécurité (exemples : une guerre armée, une guerre civile, une crise économique…etc.), cela fragiliserait la dynamique économique. Toutefois, si une situation d'insécurité est momentanée, les FMN se réservent un temps d'observation de l'évolution des événements pour se prononcer sur leurs intensions, cette situation de « wait and see »(19) détermine l'état des fléaux-sociaux qui pourraient nuire à l'image de marque des firmes qui souhaiteraient s'implanter. De plus, un pays non sécurisé, engendre des dépenses supplémentaires en matière de sécurisation du périphérique d'une zone d'activité (systèmes d'alarmes, clôtures, perte directe sur le service de gardiennage…etc.). L'insécurité est aussi ressentie lors de l'analyse de procédures réglementaires des expropriations, en effet, dans le cas de saisie ou d'expropriation (exemple : état d'urgence sanitaire déclarée par un pays), il faut que celle-ci s'accompagne d'un paiement effectif et rapide ainsi que d'une indemnisation appropriée. L'Etat doit donc instaurer un climat stable, renforcer la stabilité politique de la nation pour attirer davantage d'investisseurs(20).

[19]- **MUCCHIELLI Jean-Louis**: « Déterminants de la localisation et firmes multinationales », revue économique, n° 4,1998, pp. 647-660.
[20]- **CHIFOR G**: « Developing international discipline for delivering third investment in unlawfully expropriated property" in "Law and policy" in "international business", n° 33, 2002,pp,179-282.

6.1.2/ L'évaluation économique

Les actions de l'Etat pour l'instauration ou le maintien de l'équilibre macro- économique sont fondées sur plusieurs facteurs :

6.1.2.1/ Le taux d'inflation

Lorsque le taux d'inflation est trop élevé, les FMN seront dans l'obligation d'effectuer plusieurs opérations de couvertures et de calculs économiques des profits futurs.

6.1.2.2/ Le taux de croissance

Si le taux de croissance d'un pays est faible, le pays hôte ne recouvre pas la taille du marché et le dynamisme de la demande recherchée.

6.1.2.3/ La décroissance de l'investissement intérieur

Une faible croissance ou décroissance de l'investissement intérieur est perçue comme une évaluation indirecte des entreprises locales de l'état et du climat de l'investissement d'un pays.

6.1.2.4/ Le taux de chômage

Un faible taux de chômage révèle de sureffectif dans des entreprises qu'une firme envisage d'acheter.

6.1.2.5/ La taille du marché domestique

La taille du marché domestique d'un pays est mesurée par le PIB et son éventuelle croissance mesurée par le taux d'évolution de ce dernier, Ces indicateurs engendrent des volumes d'investissements directs étrangers importants. En ce sens, dans les pays en développement, ces variables sont déterminées par l'attractivité d'un pays et donc du choix d'implantation des FMN, car lorsqu'un marché est de taille considérable et possède des perspectives de croissances, cet attrait est perçu par les FMN comme un avantage à long termes, contrairement aux déterminants classiques tels que les avantages liés aux coûts de la mains d'œuvre, les incitations à l'investissement, les ressources à faibles coûts qui sont aussi importants à étudier et s'intègre parfaitement dans le processus d'investissement mais représente des avantages à

court terme et ne rentre pas donc dans les analyses stratégiques d'investissement à long termes[21] . De plus, la notion de taille de marché recouvre une vision dynamique, qui ne repose pas sur des idées traditionnelles néoclassiques de « l'offre qui créée la demande », mais plutôt d'une demande qui offre un accès à d'autres demandes de marché, c'est-à-dire, si la taille d'un marché est relativement modeste, mais offre des perspectives sur d'autres marchés de proximité de taille considérable, le choix d'une implantation servira de tremplin pour la conquête d'autres marchés.

6.1.2.6/ La réglementation fiscale

L'importance donnée à la réglementation fiscale est justifiée par un besoin d'une FMN à investir dans un pays ayant une politique fiscale non avantageuse mais moins contraignante et peu stable dans le temps car l'un des points faibles des pays en développement réside dans la législation qui reste souvent floue aux yeux d'un investisseur, il est donc à l'Etat d'instaurer une réglementation moins défaillante afin d'améliorer le climat d'investissement, cela reste un grand défit pour un pays en développement et un travail de longue haleine nécessitant d'une part, la formation de personnes adaptées (amélioration de compétences et de savoir faire) mais aussi d'un long processus de reformes réglementaires en vigueur et assurer leur efficacité d'attraction tout en restant prudent dans la formulation des nouvelles propositions.

6.1.2.7/ Les rapports administratifs

L'un des facteurs les plus contraignants à l'investissement dans les PVD reste le facteur bureaucratique de l'administration, la complexité des procédures et leur durée dans le temps, par exemple :

- ❖ Les délais exigés par les procédures administratives pour autoriser l'investisseur à bénéficier des incitations fiscales, financières et de l'obtention de permis de travail.

---

[21]- OCDE: "New horizon for foreign direct investment", publication OCDE, 2002, p. 182.

❖ Les fréquents changements du personnel politique et difficulté pour trouver les responsables adéquats pour traiter les données administratives entravant le processus d'investissement.

6.1.2.8/ Les politiques financières

L'infrastructure financière est considérée comme un moyen pour la firme pour élargir son potentiel de compétitivité grâce aux opportunités de marché qu'elle offre. Un marché financier développé permet de relier directement la firme à ses clients et fournisseurs et entre les créanciers et les investisseurs désirant financier leur projet. Cela dit, en Algérie, le système financier reste insatisfaisant, et entrave la bonne marche des activités des firmes, en particulier, au niveau des coûts que cela engendre. En premier lieu, l'Etat doit garantir les droits des emprunteurs et des créanciers, de plus l'hésitation des institutions financières à accorder des crédits présentent un important risque de défaut de paiement. En second lieu, l'Etat doit faciliter la circulation de l'information, notamment par la création d'agences d'évaluation de crédits en établissant des rapports contenant des informations sur la façon dont les emprunteurs ont honorés leurs obligations passées, quant au prêteur, il pourra faire des prévisions plus fiables sur le comportement à venir de leurs emprunteurs. L'intérêt de cette agence est d'augmenter les prêts bancaires tout en réduisant les défauts de paiement. En troisième lieu, l'Etat doit contrôler les prises de risque effectuées par les banques afin d'éviter leur faillite, et ce en les incitant à se diversifier et à détenir un minimum de fonds propres par rapport à l'ensemble des crédits accordés, car dans un cas inverse, cela aurait pour conséquences des retraits massifs de fonds et ébranler le système de paiement et de crédit. Cependant, il est très difficile de faire de bonnes résolutions dans un Etat où la corruption et le favoritisme sont très répandus [22].

---

[22] **- FERNALD J.G**: « Roads to prosperity », American Economic Review, n° 89 (3), 1999, p38.

6.1.2.9 Le marché du travail

Le critère de choix de la main d'œuvre a connu de grandes évolutions, en effet, ce déterminant constitue un argument de taille lors d'un choix d'implantation, en plus des besoins classiques (mains d'œuvre à bas coûts), les FMN recherchent une mains d'œuvre qualifiée et compétente, notamment en matière d'actifs technologiques spécifiques et une mains d'œuvre «high tech » constituée d'un ensemble de chercheurs, d'ingénieurs, de créateurs, de techniciens, de chefs de projets qui maîtrisent les nouvelles technologies, mais aussi de concepteurs de l'innovation, car les FMN utilisent désormais, des méthodes de production sophistiquées à haute valeur ajoutée, pour cela, le critère de la main d'œuvre bon marché et l'avantage comparatif entre pays à bas coûts salariaux ne constituent plus un facteur d'attractivité et figure à une place secondaire dans les déterminants de l'investissement. Par conséquent, les gouvernements se livrent à une rude concurrence, en proposant de meilleurs programmes de formation, pour atteindre le niveau de qualité exigée. Par ailleurs, l'Algérie doit redoubler d'effort pour surmonter les contraintes d'investissement relatives aux ressources humaines, de compétences techniques, scientifiques, culturelles et pour aider les travailleurs à s'adapter aux chargements une fois les formations reçues[23].

6.2/ Les critères secondaires

D'autres critères d'attractivité sont considérés comme étant moins importants, mais ont un impact décisif dans la figuration d'un pays dans la « short list » des investissements mondiaux. Les critères secondaires de l'attractivité contribuent essentiellement à renforcer l'attractivité d'un pays, par entre autres, l'existence d'un tissu d'entreprises locales performantes, un environnement favorable à l'innovation, la privatisation et la libéralisation des marchés, les considérations géographiques culturelles, des agences de promotion

[23]- **OCDE** : "Evaluer les conditions d'investissement dans l'économie en transition", 2007, p. 13.

et d'assistance à l'investissement étranger, l'adhésion à une zone d'intégration régionale…etc.

6.2.1/ La performance des entreprises locales

La bonne santé des entreprises locales et leurs bonnes performances rassurent les firmes par rapport à la réussite du projet envisagé et permettent d'ouvrir les voies à des opportunités de rachat (acquisition) d'entreprises saines et procurent de ce fait à la fois de nouvelles parts de marché, une capacité de production, un savoir faire technologique, un personnel expérimenté, un réseau de distribution. Par ailleurs, si une FMN prévoit une implantation physique (filiale), il est indispensable qu'une filiale ait recourt aux entreprises locales, à travers l'achat de fournitures ou à des services de qualité à des prix compétitifs tout en respectant des délais de livraison bien définis[24].

6.2.2/ L'innovation

L'innovation est un facteur clé dans le contexte concurrentiel actuel, l'exigence de la FMN en matière d'implantation est d'autant plus centrée sur ce déterminant, car il procure la compétitivité et la prospérité d'une activité économique à tel point que tous les critères d'implantation deviennent secondaires, par conséquent, une firme cherche un site d'implantation où l'environnement est favorable à l'innovation et nous distinguons deux issues d'implantation pour les firmes innovantes :

- **Le rachat d'une entreprise innovante** : Par le rachat, la FMN bénéficie d'un savoir faire en technologie et par la même opportunité, l'élimination de quelques concurrents potentiels.
- **La création de filiale** : La FMN cherche dans ce cas un site ayant des capacités supérieures en performance et générer des profits grâce aux externalités telles que des laboratoires publics performants, une main d'œuvre qualifiée, des infrastructures spécialisées, des sous-traitants spécialisés…etc.

---

[24]- **MARKUNSEN J.R**: « Foreign direct investment as a catalyst for industrial developpement" Europeen economics review, n° 43, 1999, pp. 338.

Par conséquent, les FMN créent des réseaux denses de concurrents, d'acheteurs, de fournisseurs qualifiés et spécialisés et bénéficient de l'effet de synergie[25].

6.3.2/ La privatisation et libéralisation des marchés

La privatisation des entreprises est considérée d'un part, comme une opportunité pour la FMN, et d'autre part, comme un avantage pour un pays hôte, en effet, si la privatisation procure à un pays une création d'emploi et une offre plus diversifiée aux consommateurs, pour la FMN, la privatisation est une opportunité à saisir, cela dit, les gouvernements restent prudents dans cette démarche, car la privatisation pourrait engendrer des déséquilibres macroéconomiques si celle-ci est non stimulée. Pour cause, une privatisation provoque d'une part, une création de nouveaux emplois, mais une suppression d'emplois et la destruction de la concurrence locale et anéantie les ambitions des petits entrepreneurs. Toutefois, si par la privatisation les consommateurs ont une meilleure offre et à des prix relativement avantageux, en supprimant les concurrents locaux, la FMN se retrouve en situation de monopole et risque de faire augmenter les prix. Pour cela, le rôle de l'Etat est primordial dans la mise en place d'un système institutionnel et réglementaire de la privatisation, de la libéralisation des marchés et de la concurrence entre les firmes d'un même secteur, en laissant le temps aux firmes locales de s'adapter et de se mettre à niveau pour faire face à la concurrence internationale.

Cependant, l'Algérie est dans l'obligation de passer entièrement vers une économie de marché pour devenir un pays attractif, mais elle doit adopter une démarche progressive par étapes afin qu'il y ait des résultats positifs en termes de croissance, par conséquent, les réglementations concernant la privatisation sont souvent accompagnées de clauses que les firmes doivent étudier avec minutie.

---

[25]- Exemple de la Silicon Valley en Californie (USA) : la Silicon FEN à CAMBRIDGE (Royaume-Uni) Wirelless valley STOKHOLM (Suède), Zhong Guacum à Beijing (Chine).

6.2.4/ Les considérations géographiques et culturelles

Les aspects culturel et géographique sont un facteur secondaire, et peuvent parfois être importants dans un choix d'implantation. Une proximité géographique permet un meilleur suivi de l'efficacité des activités, de plus, les relations avec un pays voisin ont une influence sur les investissements étrangers, le rôle de l'Etat est de facilité à l'investisseur les procédures et lui permettre de surmonter les difficultés culturelles telles que l'éthique du travail, la méfiance à l'égard des investissements étrangers, les traditions, …etc.

6.2.5/ Les politiques de promotion

Les politiques de promotion des pays est un déterminant majeur dans les choix d'implantation, cela dit, elles doivent être présentées en plus des aspects fondamentaux et conditions des FMN à l'implantation, l'Etat organise les promotions, éclaire l'investisseur et l'assiste pour les lui communiquer de la manière la plus correcte possible(26) , l'Etat se charge d'établir des agences de promotion pour améliorer l'image du pays à l'extérieur, en assurant le suivi des investisseurs potentiels, des projets présentés et de ceux déjà présents. Ces agences ont pour principales tâches la collecte, la diffusion et la présentation des informations sur l'économie locale, le renforcement de l'image de marque par des actions publicitaires et des relations publiques, la simplification des procédures administratives aux investisseurs, l'identification et la gestion des investissements jugés intéressants (cibler les investissements jugés intéressants pour un pays), aider l'investisseur et l'entreprise déjà établis pour leurs activités en intensifiant les initiatives qui visent à rapprocher les deux partenaires en organisant leur rencontre, améliorer les capacités technologiques des entreprises locales pour répondre aux exigences des filiales étrangères et encourager les relations de partenariat avec les firmes locales, l'avantage de ces dernières est d'acquérir un savoir faire et une expérience supplémentaire, pour les firmes

[26]- **WELLS L, WINT A**: "Marketing a Country », foreign investment Advisory service, occasional paper n°1, 1990, p. 86.

étrangères, cette démarche est synonyme d'acquisition de matière première, ou de distribution et commercialisation des produits, enfin, d'informer de renseigner les investisseurs sur l'état des lieux des réformes (avantages par rapport aux promotions, les inconvénients à l'investissement tels que les lois sur les droits de propriété). En Algérie on distingue principalement l'Agence nationale de la promotion et le développement de l'investissement (ANDI) et le Conseil national de l'investissement (CNI).

6.2.6/ L'adhésion à une zone d'intégration régionale

L'adhésion à des accords économiques internationaux (OMC, Union Economique Européenne, l'Union du Maghreb arabe) est un facteur d'attractivité pour les investisseurs qui cherchent une implantation sur un territoire dans un objectif d'expansion du marché. Pour les Etats, l'ouverture de l'économie est un impératif dans le contexte actuel des échanges commerciaux internationaux et une zone d'intégration intensifie les échanges entre les Etats membres et diminue les importations venues de pays tiers, autrement dit, les pays non membres des zones d'échanges n'accèdent pas aux marchés d'Etats membres pour de éventuelles exportations, par conséquent, les FMN sont plus bénéficiaires en s'implantant dans ces régions.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'attractivité des pays est un élément essentiel dans le choix d'implantation des firmes, l'instauration d'un environnement favorable, un climat d'investissement plus avantageux et plus pertinent sont un défit continuel pour les Etats, ce qui intensifie la concurrence interterritoriale pour attirer le plus d'IDE, ce qui contribue en grande partie à améliorer les économies nationales, cela dit, la difficulté pour les pays est d'actualiser les besoins des FMN et à déterminer leur intensions stratégiques afin de leur offrir un meilleur environnement et une meilleure compétitivité et d'améliorer de ce fait l'avantage compétitif des nations .

Section 2 : Les stratégies d'implantation des FMN

Le développement d'activités à l'étranger rend caduque toute analyse et considération stratégiques, il consiste à établir une nouvelle analyse prenant en compte de nouvelles considérations macroéconomiques (taux de change, barrière à l'entrée, législation…etc.). Pour qu'une stratégie d'implantation soit efficace, il faut en premier lieu que la firme mobilise ces ressources, trace les objectifs généraux et les stratégies d'ensemble, en second lieu, il lui est impératif d'isoler les activités à internationaliser et mener une stratégie d'internationalisation suivant un processus de choix d'objectifs, de pays et de mode d'implantation, tout en tenant compte des compétences de l'attrait des pays. L'objectif de cette section est de déterminer comment s'effectuent les choix stratégiques d'implantation des firmes multinationales et comment s'imposent-elles sur les marchés mondiaux.

La démarche d'internationalisation conduit progressivement l'entreprise sur la voie du développement international. Ce processus débouche sur une démarche séquentielle à l'international qui est très structurée à l'aide d'un processus par étape qui doit conduire une entreprise à mieux appréhender son ou ses marchés à l'international (Annexe01).

1/ Le diagnostic global d'une firme

Avant toute réflexion stratégique, la firme multinationale traverse une étape initiale qui consiste à identifier les grands axes auxquels elle attribue des actions stratégiques à un niveau global.

La formulation d'une stratégie internationale découle d'une réflexion d'ensemble d'activités (27). Cette dimension recouvre deux principales analyses selon le model « SWOT », une analyse de la situation interne de l'entreprise c'est-à-dire du diagnostic des ressources de la firme et une analyse de la situation externe, en d'autres termes, de l'environnement concurrentiel de la firme. Ces

---

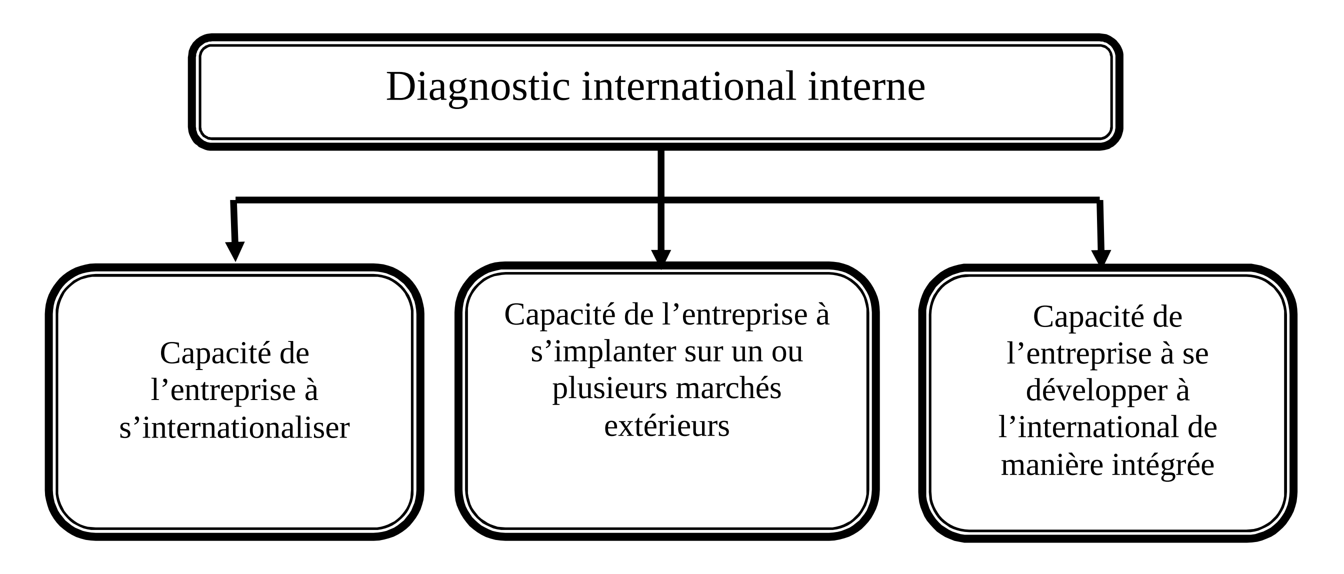
[27]- **JAUSSAUD Jaque**: « Les stratégie d'entreprises », cahiers français, n° 275, année 1996, p107.

deux paramètres nécessitent toutefois une réadaptation par rapport à la transformation en ressources et besoins de la stratégie mais aussi par rapport aux mouvements stratégiques sur les marchés.

1.1/ Le diagnostic interne (Le diagnostic des ressources)

L'évaluation de la situation stratégique de la firme se fait par le biais d'un diagnostic qui fait ressortir ses atouts et ses handicaps, elle délimite en conséquence son positionnement face à l'environnement. D'un point de vue interne, ce diagnostic prend la forme d'un inventaire des forces et des faiblesses en termes de ressources humaines (compétences), techniques (éléments matériels et immatériels) et financières (les sources de financement), le diagnostic interne fait dans une perspective d'internationalisation se réalise en fonction du stade de développement atteint par l'entreprise, selon que l'entreprise se trouve en phase d'internationalisation initiale, de développement local, ou de multinationalisation, ceci est illustré comme suit[28] :

Figure 10: Diagnostic interne international



L'évaluation de la capacité d'internationalisation s'adresse particulièrement aux entreprises peu exportatrices ou qui n'ont jamais effectué une vente à

[28]- **ATAMER Tugrul, CAROLI Roland**: « Diagnostic et décisions stratégiques »,2ème Edition, Ed DUNOD, Paris, 2003, p.221.

l'étranger, l'objectif de ces entreprises est la diversification des marchés ou la recherche de nouveaux approvisionnements. Lors de cette étape, il y a lieu d'adapter une offre (compétitivité du produit, l'image du produit,…etc.) à des marchés étrangers en prenant en compte tous leurs aspects environnementaux, mais aussi d'analyser la capacité productive de l'entreprise (le niveau des coûts , le potentiel d'économies d'échelles, la capacité de production disponible…etc.), évaluer le marketing (l'expérience internationale, la connaissance de l'environnement concurrentiel des pays ciblés, la transposabilité des outils sur les marchés internationaux, ...), les finances (le niveau d'investissement possible, le niveau de trésorerie, la capacité d'emprunt, la maîtrise des outils de financement et de couverture de risque à l'international...etc.), évaluer la stratégie (la volonté d'internationalisation du top Management, la réactivité, la synergie entre marché domestique et marché export...etc.)(29) .

- Lorsqu'une entreprise souhaite s'implanter durablement sur des marchés étrangers (effectuer une vente, fabriquer ou faire fabriquer à l'étranger), elle évalue sa capacité d'implantation sur un ou plusieurs marchés étrangers, cette évaluation sera portée sur la capacité stratégique de l'entreprise à manager à distance, le diagnostic concernera à la fois le siège et chacune des unités de production ou de commercialisation implantées dans les pays visés, dans ce cas, il est important de reprendre les principaux éléments du diagnostic d'internationalisation tels que les ressources, l'appréciation des risques, mais aussi d'appréhender le mode d'implantation possible dans chaque pays visé. Voir la capacité de l'entreprise à définir et développer une stratégie à l'international qui puisse lui assurer une position stable et défendable.
- Le développement international de manière intégrée nécessite une évaluation par l'appréciation de la compétitivité d'une entreprise à vocation

[29]- **LEMAIRE Jean-Paul**: « Stratégies d'internationalisation », 2eme EDITION, Ed DUNOD, Paris , 2003 p.258.

globale (l'intégration des fonctions au niveau global), l'objectif d'un tel diagnostic est de trouver une situation qui permettra d'assurer le management le plus efficace en termes de coordination entre divers implantations de l'entreprise, l'analyse doit déboucher sur les synergies possibles entre les différentes unités de l'organisation par la recherche d'économies d'échelle, la capitalisation des sources d'avantages concurrentiels des uns et des autres (une meilleure organisation/ coordination des diverses activités), effectuer l'inventaire des points forts dont l'organisation peut tirer profit et les points faibles qu'il faudra améliorer(30).

La principale difficulté dans l'élaboration de ce diagnostic est de disposer d'informations fiables et de les exploiter dans de brefs délais, car elles deviennent vite obsolètes. À l'issue du diagnostic interne, l'organisation pourra comparer ses ressources avec celles de ses principaux concurrents et déterminer si elles constituent une force ou une faiblesse. La pertinence de ce diagnostic est donc l'une des clés de réussite de la stratégie de la firme car de cette analyse dépendra l'ensemble des choix stratégiques.

1.2/ Le diagnostic externe de la firme

Cette étape est basée sur le principe d'évaluation des menaces et opportunités, où le diagnostic externe représente un moyen pour la firme d'évaluer l'ensemble de ses activités. En premier lieu, elle débouche sur l'élimination provisoire ou définitive d'une activité à faible potentiel d'internationalisation, de faire valoir les activités qui représentent un fort potentiel d'internationalisation et de faire apparaître les grands axes d'expansion potentielle auxquelles la firme peut aspirer. En second lieu, la FMN effectue une sélection de zones cibles d'implantation et délimite les orientations géographiques prioritaires en fonction des activités désignées à l'internationalisation(31).

30- **LEMAIRE Jean-Paul**: « Stratégies d'internationalisation », Op.cit, p.262.
31- **Ibid.** 243.

2/ Les stratégies d'ensemble

Les stratégies d'ensemble sont liées à la nature de l'activité d'une entreprise, à son histoire (expérience cumulée à l'étranger, les échecs et succès précédents…etc.), à sa personnalité (les parties prenantes qui sont les dirigeants et les actionnaires, les managers, les employés...etc.), à son identité et sa culture (les traditions d'ouverture internationales, l'intérêt pour les marchés ou les réalisations hors frontières, le déploiement géographique, le réseau de contrats…etc.). Pour cela, une stratégie d'ensemble consiste à établir une démarche globale à partir d'une analyse interne et externe approfondie .

La principale fonction des stratégies d'ensembles est de déterminer les priorités de la firme dont les objectifs principaux sont :

- ❖ L'allocation des ressources entre les différentes activités, en tenant compte des contraintes de la rentabilité, de croissance et de financement ;
- ❖ Une croissance mesurée en chiffre d'affaire par la sélection des activités qui sont génératrices de croissance et d'économie d'échelle ;
- ❖ L'amélioration de la position de la firme sur un marché étranger (le pouvoir de négociation, la baisse de coûts, l'augmentation de marge…etc.) ;
- ❖ Atténuer les risques (partage des risques) sur les marchés qui présentent des évolutions cycliques différentes, par conséquent une structure de portefeuille doit permettre une diversification optimale pouvant mieux répartir les risques [32].

On distingue généralement deux types de stratégies d'ensemble, les stratégies de diversification et les stratégies de spécialisation.

2.1/ Les stratégies de diversification

La stratégie de diversification est une stratégie qui consiste à ce qu'une firme s'engage dans des activités nouvelles (nouveaux produits et/ou nouveaux

[32]- **Ibid**, p.244.

marchés)(33). Plusieurs motivations incitent la firme à se diversifier parmi lesquelles :

- ❖ l'ambition d'élargir un portefeuille d'activités pour partager les risques de la saturation de la demande, ceci dit, ce risque est minimisé par l'intégration de nouveaux marchés liés à une zone géographique ou à un marché de produits nouveaux. La firme effectue aussi un partage des risques concurrentiels par la segmentation des marchés à intensité concurrentielle modérée ;
- ❖ La diversification est aussi une ambition qui émane des firmes ayant des activités qui s'opèrent en une ligne technologique, elles cherchent ainsi à se positionner sur de nouvelles activités connexes, cela lui permet de créer de nouvelles activités par un effet de synergie d'offre ;
- ❖ La diversification est une nécessité à la firme pour garantir des débouchés, éviter la domination des fournisseurs distributeurs et garantir le contrôle du processus stratégique ;
- ❖ Se diversifier peut être le résultat d'un éventuel risque à l'affrontement concurrentiel sur un marché qui peut être en maturité ou le résultat d'un épuisement d'une stratégie de spécialisation lorsque le métier d'origine n'offre plus de perspective de développement, la firme déploie alors de nouveaux champs d'activités(34).

Il existe plusieurs types de diversification, on distingue celle de B. RAMANANTSOA dans le cadre du prolongement de la matrice de H.I.ANSOFF (Annexe 02) et celle de RUMELT dans le cadre du prolongement des travaux de WRIGLEY.

---

[33]- **DESREUMAUX Alain** « les stratégies intersectorielle : spécialisation intégration diversification » cahier français « les stratégies d'entreprise »revue ° 275, Op.cit. p 93.
[34]- **LORY Frédéric** : « Les stratégies d'entreprise », Ed DUNOD, paris, 2004 .p 75.

2.1.1/ la typologie de B. RAMANANTSOA

Nous distinguons quatre formes de diversification en introduisant le concept de nouveau métier [35]:

2.1.1.1/La diversification horizontale

Elle consiste à ce qu'une firme développe son savoir faire technologique pour élargir sa gamme de produits en ciblant une même clientèle.

2.1.1.2/ La diversification verticale

La firme développe son savoir faire commercial pour proposer les produits actuels à une nouvelle clientèle, il s'agit d'intégrer les activités en amont et en aval, autrement dit, C'est une diversification totale, elle rend possible le développement d'un certain nombre de synergie[36].

2.1.1.3/ La diversification concentrique

C'est une diversification totale, elle rend possible le développement d'un certain nombre de synergie.

2.1.1.4/ La diversification hétérogène ou conglomérale

Elle vise à développer des activités qui n'ont aucun point commun avec celles déjà existantes, avec comme seul logique la logique financière qui s'inscrit en opposition avec la logique industrielle mise en œuvre dans les autres formes de diversification, les marchés financiers considèrent ce type de stratégies comme risquées.

2.1.2/ La typologie de RUMELT

RUMELT poursuit les travaux de WRIGLEY dans le cadre d'une typologie fondée sur le degré de parenté qui existe entre les différentes activités de l'entreprise et de ses simplifications au plan organisationnel.

---

[35]- **MORVAN.Y :** « La diversification », in « Encyclopédie de la gestion », 2ème EDITION, Ed ECONOMICA, Paris, 1997, pp, 983-992.

[36]- La synergie est une situation où deux domaines d'activité stratégique ou plus sont complémentaires de telle manière que leur performance combinée est supérieure a la somme de leurs performance individuelle.

2.1.2.1/ La diversification liée complémentaire

Elle consiste à ce qu'une entreprise étend son activité vers des couples produits/marchés et qui nécessite des compétences fonctionnelles identiques à celles déjà obtenues, autrement dit, une entreprise se diversifie en pénétrant d'autres industries reliées à son activité de base. Sa représentation la plus pure correspond à l'intégration verticale, représentative d'une expansion orientée vers la même industrie.

2.1.2.2/ La diversification liée supplémentaire

C'est le cas d'une entreprise qui se tourne vers de nouveaux secteurs nécessitant que l'entreprise adjoigne de nouvelles compétences fonctionnelles à celles déjà existantes et que ceci induit à des changements minimes sur le produit et le marché initial[(37)].

Les travaux de RUMEL ont démontré que la diversification reliée ou liée présente des performances plus importantes que toutes les autres formes de diversification incluant en particulier la forme de diversification non reliée du type conglomérale[(38)].

Pour conclue, toute entreprise peut être amenée à se diversifier et /ou à intégrer certaines de ses activités afin d'assurer sa croissance et sa pérennité. Cependant, les conjonctures économiques incitent parfois les entreprises à recentrer leurs activités.

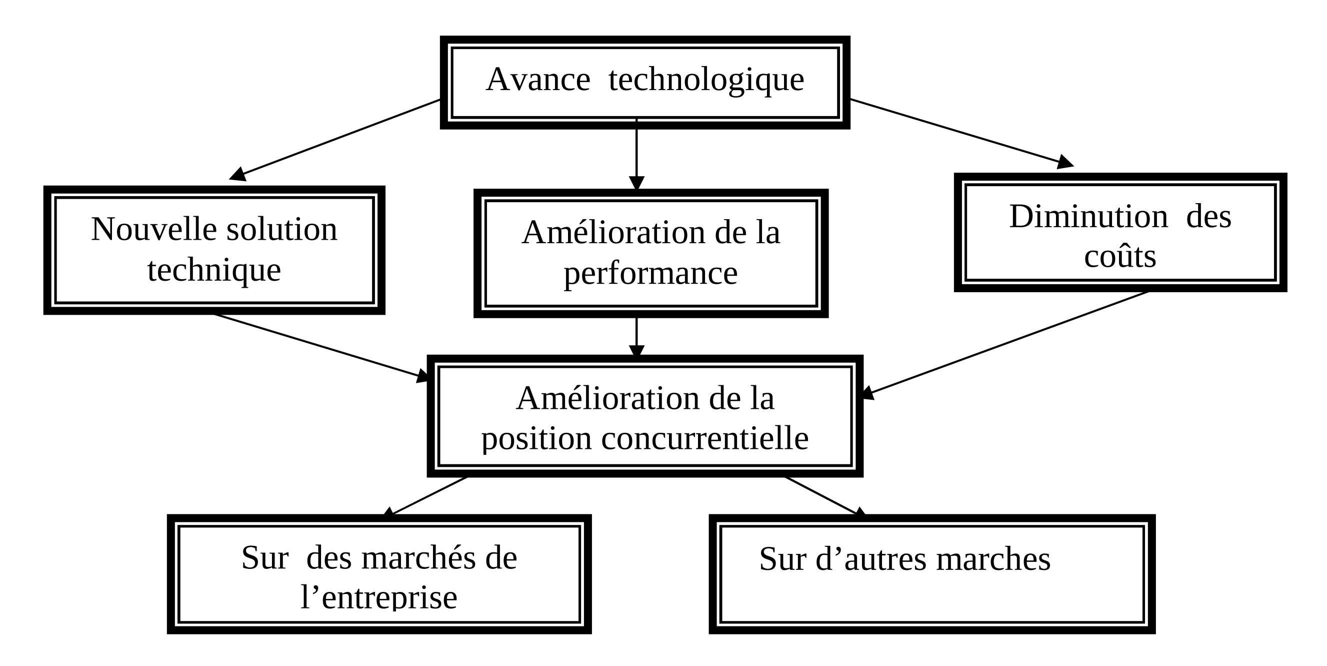
2.2/ La stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation est apparue dans les années 80 comme une nouvelle perspective stratégique face aux bouleversements marqués dans les années 70 tels que la stagnation des grands marchés de l'industrie, l'intensification de la concurrence, les nouvelles vagues d'innovation

[37]- **BELAOUNIA Samia**: « Portée de la structure organisationnelle dans la saisie empirique de la diversification », Rouen Graduate Business School, 2011, pp. 4-6.
[38]- **INGHAM Marc**: « Diversification et compétitivité », in Marc INGHAM : « Management stratégique et compétitivité », Ed. De Boeck, Bruxelles, 1995, pp. 98-90.

technologique[39] . La spécialisation et tout fait l'inverse de la diversification[40] , la stratégie de spécialisation vise à ce que la firme ait comme seule activité le développement d'un seul métier et concentre ses efforts au sein d'un même secteur d'activité, cette stratégie se repose particulièrement sur la capacité d'une entreprise à développer sa compétitivité à partir de compétences distinctives, pour cela, la firme doit maîtriser les évolutions technologiques liées au secteur, car toutes leurs activités sont centrées sur ce dernier, nous proposons le schéma suivant :

Figure 11 : Impact de la technologie sur la capacité de la firme



Source: **DERRAY Alain, LUSSAULT Alain:** « L'analyse stratégique », Ed ELLIPSES, Paris, 2001, p.51.

La spécialisation est pertinente lorsque les activités sont en plein croissance, bien que celles-ci exigent un investissement financier important, elle engendre cependant des avantages concurrentiels durables. Par une stratégie de spécialisation, la firme adopte une approche inverse de la diversification, en effet, l'objectif étant de devenir leader dans un secteur spécifique, un reflexe

[39]-**MARCHESNEY Michel**: « Management stratégique », Ed ADREG, 2004, p.203.

[40]- **LEROY Frédéric** : « Les stratégies de l'entreprise », Op.cit, p 84.

stratégique naturel sera donc l'abandon d'activités secondaires et le renforcement des activités maintenues. Les stratégies de spécialisation (focalisation) sont souvent associées aux stratégies des PME car elles sont dotées de faibles ressources, cela dit, une entreprise peut recourir à une stratégie de spécialisation tout en ayant une capacité de diversification. Cette stratégie est cependant classée selon trois dimensions [(41)]:

- ❖ la spécialisation sur un segment de marché (exemple : La confection pour enfant);
- ❖ la spécialisation sur un produit ou une famille de produits ;
- ❖ la spécialisation sur un segment de la chaîne de valeur (exemple : en fabrication et en distribution).

Cette stratégie présente plusieurs avantages, notamment en termes de coûts et de marché, elle permet aussi à l'entreprise d'acquérir une taille critique, de produire à plus grande échelle et d'obtenir par conséquent des coûts faibles liés à la concentration de ses ressources sur uniquement quelques activités.

Cela dit, la spécialisation présente quelques inconvénients notamment par apport aux risques liés à la spécialisation elle-même, c'est-à-dire, à la dépendance de l'entreprise à un seul domaine d'activité et une clientèle non diversifiée en nombre et en caractéristiques.

La délimitation des stratégies d'ensemble est très importante, elle représente une première étape d'un processus stratégique, car une fois leur délimitation effectuée, la firme passe à une autre étape qui est l'exploration des variables clés à chaque domaine d'activité et à son environnement international, de déterminer les objectifs de développement et étudier individuellement les stratégies des domaines d'activité afin de diagnostiquer leur potentiel et leur compétitivité à l'échelle internationale.

---

[41]- **JAUSSAUD Jaque**: « Les stratégie d'entreprises « », Op.cit, pp.87-88.

3/ Les stratégies par activité

L'établissement des stratégies par activité constitue une nouvelle étape de la démarche stratégique internationale, cela dit, leur développement nécessite l'étude des composantes de la stratégie par activité (Annexe03) et une analyse de l'environnement afin d'adapter les stratégies selon le contexte dans lequel l'entreprise souhaiterait se développer. Pour cela, l'entreprise a recours à la segmentation stratégique (la segmentation de l'offre) et la segmentation marketing (la segmentation de la demande) qui sont considérées comme des outils d'aide à la formulation de la stratégie(42).

3.1/ La segmentation stratégique

La segmentation d'un marché consiste à découper un marcher en sous-ensembles homogènes, cette étape consiste à ce que la firme procède à l'analyse de son environnement, déterminer une position concurrentielle relative, réfléchir à son ou ses métiers. La segmentation stratégique est un préalable indispensable à toute démarche d'analyse stratégique. En effet, la vision générale d'une entreprise se présente le plus souvent comme un ensemble confus et hétérogène de marchés, de produits, de zones géographiques, d'activités, de divisions, de filiales, de départements,...etc. cet ensemble se prête difficilement à la réalisation d'un diagnostic intégré et global. C'est pourquoi la segmentation stratégique - première étape du processus d'analyse et de formulation de la stratégie d'entreprise - a pour but de mettre en évidence les domaines d'activités stratégiques (DAS) correspondant à des métiers (ensemble des compétences ou savoir-faire maîtrisés par l'entreprise et combinés pour servir un marché) pour lesquels elle dispose d'un avantage concurrentiel (supériorité qui procure un atout valorisable). A l'issue de cette analyse, l'entreprise sera en mesure d'effectuer dans le portefeuille d'activités complémentaires et regroupées des choix d'allocation de ressources à partir du "cash flow " généré par tel ou tel

42- **ATAMER Tugrul, CAROLI Roland**: « Diagnostic et décisions stratégiques », Op.cit, p.411.

domaine d'activité stratégique, soit dans le domaine lui-même, soit dans d'autres. Le raisonnement en termes de portefeuille d'activités, harmonieusement réparties entre les diverses phases de leur cycle de vie, conduit ainsi à la multi-production qui permet à l'entreprise de répartir les risques, d'équilibrer la trésorerie et de préparer son développement(43).

La segmentation stratégique constitue donc un outil d'analyse et d'aide à la décision qui s'appuie sur un certain nombre de modèles le plus souvent présentés sous forme matricielle, forgés depuis les années 60 par des cabinets de conseils, le plus souvent nord-américains, et qui proposent des approches en termes :

- d'analyse concurrentielle (Boston Consulting Group, Arthur DOO LITTLE, Mac KINSEY) ;
- d'analyse sectorielle (l'approche de PORTER).

3.1.1/ Les modèles d'analyse concurrentielle

Comme pour une analyse du portefeuille d'activité, un raisonnement matriciel d'aide à la décision existe pour un développement international des activités. Dans cette perspective, plusieurs paramètres sont étudiés :

- **La possibilité de développement d'un domaine d'activité**

Il s'agit d'étudier l'attractivité de chaque couple pays/prestations à partir de l'observation des facteurs environnementaux (économique, politique, social, la réglementation du marché de change…etc.), les conditions de l'offre et de la concurrence dans le pays (le degré de présence des concurrents, caractéristiques des circuits de distribution), les conditions de la demande (la taille et le potentiel du marché à court, à moyen et à long termes, l'image des produits proposés sur le marché local…etc.) ;

- **La position concurrentielle internationale de l'activité**

L'évaluation de la position concurrentielle est une étape préliminaire à l'évaluation du potentiel de réussite de l'activité sur des marchés étrangers, ceci par l'identification au préalable des facteurs clés de succès relatifs à ceux des

43- **LANDREVI J, LEVRY J. LINDON D**: « Mercator », Ed. DALLOZ, Paris, 2003, p 663.

concurrents du secteur. Par conséquent, la position concurrentielle permet de relier le diagnostic interne et le diagnostic externe pour étudier une situation stratégique locale[(44)] . La position concurrentielle peut se mesurer à travers un processus fondé sur plusieurs facteurs[(45)] :

En premier lieu, l'identification des facteurs clés de succès, cette étude permet de dégager les facteurs essentiels de succès de toute activité sur un ensemble de paramètres liés à l'activité (la demande, le jeu concurrentiel dans l'industrie, la concurrence directe ou indirecte). Cependant, chaque industrie possède une combinaison de facteurs clés de succès étudiés selon la position de l'activité sur le marché (la part du marché), l'image de l'implantation commerciale, les compétences techniques, la maîtrise de la technologie, les compétences en management, la rentabilité et la capacité financière ainsi que la position de l'activité par rapport aux approvisionnements de produits et de leur commercialisation.

En second lieu, il y a lieu de déterminer le poids de chaque critère par l'analyse du facteur le plus dominant.

En troisième lieu, l'entreprise effectue une évaluation de la maîtrise, de la performance par rapport aux concurrents, toutefois, l'évaluation reste difficile à effectuer compte tenu de la difficulté liée à la récolte d'informations pertinentes sur l'environnement externe.

En quatrième lieu, l'évaluation globale consiste à réassembler les points positifs de tous les facteurs clés de succès. L'intérêt de cette étape est l'évaluation de la position de la firme par apport aux concurrents, mais aussi par apport à chaque cycle de vie dans lequel l'activité se situe[(46)].

Ces deux dimensions (possibilité de développement et position concurrentielle) peuvent prendre une forme matricielle selon l'attrait-atout.

---

[44]- **JOUY-EN-JOSAS** : « Strategor », 3 ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2004, p 105.

[45]- **GARIBALDI Gérard** : « Analyse stratégique », 3ème EDITION, Ed EYROLLES, 2008, p 142.

[46]- **ATAMER Tugrul, CAROLI Roland**: « Diagnostic et décisions stratégiques », Op.cit, p.411.

Centrés sur les marchés, les modèles d'analyse concurrentielle du BCG 1 et 2, ADL et MAC KINSEY (Annexe 04).

3.1.2/ Les modèles d'analyse industrielle ou sectorielle

La structure d'un secteur est déterminante dans la position concurrentielle, il convient donc d'étudier les facteurs qui englobent un secteur au niveau international ainsi que leur évolution (le changement du comportement des clients ; la modification du jeu des concurrents ; l'évolution des modes de distribution ; l'état de santé de l'économie…etc.). Par conséquent, il faut déterminer les tendances et influences de ces variables et d'analyser celles qui sont amenées à évoluer pour obtenir une précision des variations qu'elles peuvent engendrer. L'objectif de l'entreprise est de sélectionner les marchés cibles à partir des opportunités offertes tout en prenant en compte les variables liées aux risques d'échec de diagnostic.

Le modèle d'analyse sectorielle a été préconisé par Michael PORTER en 1982. Il vient compléter l'analyse concurrentielle présentée dans le point précédent en intégrant une analyse industrielle du secteur d'activité (ensemble de firmes proposant des produits fortement substituables) dans lequel se trouve l'entreprise(47).

3.1.2.1/ Le concept de la chaîne de valeur

Selon PORTER, avant d'entamer une démarche stratégique, il faut d'abord estimer la valeur qu'une entreprise est capable de créer et arriver à définir un avantage concurrentiel durable, il invente alors le concept de la chaîne de valeur qui correspond à la décomposition des différentes opérations réalisées par une entreprise dans une industrie donnée pour fabriquer un produit ou proposer un service, chacune de ces opérations contribuant à la valeur du produit ou du service. PORTER démontre que l'on peut améliorer la performance globale de l'entreprise en intervenant sur un des maillons de la chaîne, ou en assurant une

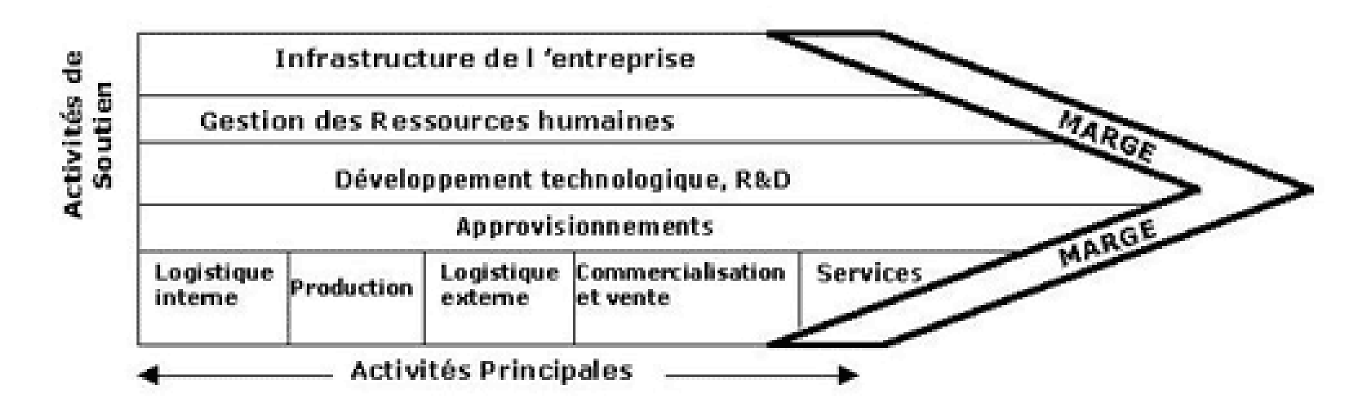
---

[47]- **LEROY Frédéric** : « Les stratégies de l'entreprises », Op.cit, p. 27.

meilleure coordination de l'ensemble des maillons de la chaîne(48) . La chaîne de valeur est donc avant tout un outil d'analyse, elle permet d'identifier les activités clés (celles qui ont un impact réel en terme de coût ou de différenciation par rapport aux concurrents) pour l'obtention d'un avantage concurrentiel parmi l'ensemble des activités que la firme doit mettre en œuvre pour satisfaire un secteur ou un segment(49) .

PORTER distingue trois grandes catégories d'activités dans une chaîne de valeur : les activités de soutien ; les activités principales liées à la production et les activités principales liées à la vente et au contact client (figure 12). Ces activités doivent être réalisées au meilleur coût possible de sorte que la marge bénéficiaire soit substantielle. L'entreprise a réussit à construire un avantage compétitif sur ses concurrents si elle est en capacité d'accomplir ses activités à un moindre coût ou si elle parvient à obtenir une différenciation de ses produits ou services qui lui donnent une plus grande place sur le marché(50) .

Figure 12 : La chaîne de valeur de M.PORTER



Source : RAINELLI Michel: « Les stratégies des entreprises face à la mondialisation », Ed MANAGEMENT, Paris, 1999 p.59.

49- **RAINELLI Michel**: « Les stratégies des entreprises face à la mondialisation », Ed MANAGEMENT, Paris, 1999, pp.58.59.

50- **GARIBALDI Gérard**: « Analyse stratégique », Op.cit. p 325.

3.1.2.2/ Les cinq forces concurrentielles et les stratégies génériques

La pression concurrentielle sur les paramètres précédemment cités incite la firme à formuler une démarche stratégique susceptible de contrecarrer chacune des forces concurrentielles, pour cela, la firme envisage des stratégies d'action telles que représentées dans le tableau suivant :

Tableau11: Stratégies génériques de M.PORTER face aux forces concurrentielles

Les forces concurrentielles / **Objectifs et stratégies génériques**	**Clients**	**Nouveaux fournisseurs**	**concurrents**	**Nouveaux entrants**	**Produits de substitution**
Objectifs stratégiques	-Attirer de nouveaux clients. - Enfermer les clients actuels en créant des coûts de transfert.	- Enfermer les fournisseurs actuels en créant des coûts de transfert.	- Exclure la concurrence de la compétition	- Création de barrières à l'entrée dans l'industrie	- Rendre la substitution difficile voir impossible à mettre en œuvre.
Domination par les coûts	-Offrir les prix les plus bas du marché	-Aider les fournisseurs à réduire leurs coûts.	- Proposer des produits à moindre coûts.	-Rendre l'investissement initial indésirable.	- Rendre la substitution économiquement irréalisable.

Différenciation	- Fournir une meilleure qualité de produit et un service supérieur.	- Aider les fournisseurs à améliorer leur service.	-Combattre la concurrence avec des caractéristiques uniques.	-Compliquer les décisions d'entrée sur le marché	-Fournir les Caractéristiques des substituts
Spécialisation	-Introduire de nouveaux biens et services sur de nouveaux marchés.	Créer un service d'approvisionnement unique ou des alliances avec les fournisseurs.	Fournir des biens et services inégalés.	Pénétrer le marché des concurrents éventuels.	Fabriquer des biens et des produits de substitution.

❖ La stratégie de domination par les coûts - notamment grâce à l'obtention d'une taille suffisante- génère des économies d'échelle (baisse de coûts liée à des séries longues et à une utilisation optimale de l'équipement)[(51)] , des effets d'expérience (baisse des coûts provenant de la maîtrise progressive des techniques qui engendrent des gains de productivité), et permet de répartir les coûts de recherche et développement des produits nouveaux (coûts partagés) sur les ventes réalisées, l'entreprise recherche aussi les facteurs de production là où ils sont les moins coûteux, dans ce cas, cette dernière cherche à obtenir un avantage concurrentiel en proposant un produit à faible coût à une cible stratégique large, avec de faibles marges mais des volumes conséquents. Une société qui choisit cette stratégie doit développer ses compétences en ingénierie,

[51]- **DUSSAUGE Pierre**: " Les stratégies concurrentielles", in Marc INGHAM : « Management stratégique et compétitivité », Ed. De Boeck, Bruxelles, 1995, p.118.

approvisionnement, production et distribution physique plutôt qu'en marketing. Le produit doit être à l'origine conçu comme un produit global (exemple : Microsoft) et faire l'objet d'adaptations spécifiques dont la rentabilité devra être évaluée ex ante;

❖ La stratégie de différenciation vise à obtenir un avantage concurrentiel en proposant un produit ou service avec des caractéristiques distinctives et à haute valeur ajoutée à une cible large, avec des volumes faibles mais de fortes marges. L'entreprise développe alors des produits plus performants que les concurrents sur des critères valorisés par une partie significative du marché (produits de luxe) ou fonde sa différenciation sur une modification de la chaîne de valeur (exemple : Ikea dans le secteur de la distribution). La différenciation réduit les effets de substitution entre les produits. En fait, la majorité des clients choisiraient plutôt cette marque s'il n'existait pas de barrières de prix. Ce sont des compétences dans le domaine de la recherche-développement, du design, du contrôle de qualité et du marketing qui sont alors nécessaires. Cela implique que cette spécificité de l'offre doit avoir une certaine durabilité[52] . En outre, l'entreprise devra accompagner cette stratégie de savoir faire par un effort de communication intense. L'importance du marketing est essentielle dans ce cas ;

❖ La stratégie de spécialisation ou de focalisation, bien adaptée pour les PME/PMI, permet la concentration des ressources de l'entreprise sur un segment particulier d'activité où l'entreprise peut acquérir des compétences spécifiques et un avantage concurrentiel. Elle vise à obtenir cet avantage en proposant un produit à une cible stratégique restreinte en adoptant une chaîne de valeur "sur mesure" par rapport aux attentes de la cible. L'entreprise cherche dans ce cas à identifier les besoins spécifiques de ses segments et met en place une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation dans le cadre du segment

---

[52]- **JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan, WHITTINGTON Richard, FRERY Frédéric**: "Stratégiques", 7 ème édition, Ed. PEARSON, Paris, 2005, pp. 291- 295.

choisi. Il s'agit de mettre en place l'une des deux stratégies présentées ci-avant mais sur une cible retenue et non plus pour le marché total. L'entreprise peut opter pour une diversification de son offre ou une extension de marché (l'expansion géographique est la voie la plus souvent choisie). On constate alors que ce type de stratégie oblige l'entreprise à réfléchir en termes de segmentation transnationale(53).

Selon PORTER, l'entreprise qui n'applique pas l'une des trois stratégies génériques risque d'être dominée par les coûts par les concurrents qui auront clairement élaboré leur stratégie dans cette direction et le niveau de qualité de ses produits ou prestations ne sera pas à la hauteur de ceux des concurrents qui auraient choisi explicitement la différenciation. Dans ce cas, l'entreprise perdra des parts de marché et la rentabilité des investissements ne sera plus à la hauteur. Il lui faudra alors faire le choix d'abandonner le secteur ou le segment ou tenter de nouveau d'obtenir un avantage concurrentiel. Cela sera d'autant plus difficile et coûteux que la période de non-stratégie aura duré(54).

3.1.2.3/ La localisation des activités productives selon M.PORTER

La valeur apportée par une entreprise correspond au prix que les clients sont disposés à verser pour le produit ou service. Finalement, le processus d'élaboration d'une chaîne de valeur doit permettre à l'entreprise de connaître la stratégie à adopter pour réussir sur un secteur donné, de construire la chaîne de valeur idéale pour réussir cette stratégie, de mieux appréhender le positionnement des chaînes de valeur des concurrents et de l'entreprise par rapport à celle-ci et enfin, de connaître ses forces et faiblesses afin de mieux orienter ses décisions stratégiques. La mise en œuvre du concept porterien a débouché sur l'élaboration d'une nouvelle comptabilité industrielle basée sur le calcul des coûts par activité. Par ailleurs, Porter revisite la théorie de l'avantage comparatif en montrant que les déterminants de la compétitivité d'un pays, ou

---

53- Ibid, p. 303.
54- **RAINELLI Michel**: « Les stratégies des entreprises face à la mondialisation », Op.cit.p.59.

d'un environnement local tiendraient moins à la dotation naturelle de ressources de bases disponibles à un coût très favorable qu'à des facteurs de différenciation (niveau d'exigence des clients, main d'œuvre qualifiée, existence d'infrastructures de communication, qualité du tissu socioéconomique, degré de compétitivité, existence d'une concurrence locale intense) créés par les entreprises et leur milieu environnant et qui proviennent d'un effort permanent d'innovation et d'adaptation à des contextes particulièrement difficiles. L'une des conclusions tirées par le chercheur américain est d'encourager les entreprises à s'internationaliser pour exploiter les avantages particuliers offerts par d'autres pays, en cherchant à localiser chaque maillon de la chaîne de valeur dans le pays où l'environnement sera le plus propice pour favoriser la performance recherchée [55]. Il s’en suit le tableau ci-dessous :

Tableau 12: La localisation des activités

Investissement direct à l’étranger	**Opérations productives à l’étranger**	
	Operations commerciales sans investissement direct à l’étranger -Exportation directe de produits ; - Exportation indirect de produits ; - Exportation de services ; - Exportation de « now how » (Contact de gestion, ventes de technologies).	**Operations productives sans investissement direct à l’étranger** -Licence ; - Franchise ; -Contacts de fabrication.
	Operations commerciales avec investissement direct à l’étranger -Filiale de promotion des ventes ; - Unités de stockage ; -Unités de service ; - Filiale de vente.	**Operations productives avec investissement direct à l’étranger** -Unité d’assemblage ; - Unité de fabrication (Participation conjointe, participation minoritaire ou totale, sous-traitance internationale).

Source : DEPPE Alain: « Marketing international », Université Picardie, p.23, site : www.foad.refer.org/ pdf, date, 12/ 11/2011.

[55]- **PORTER Michael**: « L’avantage concurrentiel », Ed DUNOD, Paris, 2003, pp. 35-36.

Le chalenge d'une entreprise est de mettre en évidence les sources de l'avantage compétitif puis, de définir grâce aux différents modèles d'analyse les orientations stratégiques les plus pertinentes.

3/ Les stratégies d'internationalisation des activités

3.1/ Le dilemme global-local

A mesure que la diversification des firmes s'accroit, les firmes sont confrontées à deux dimensions : La dimension « locale » et la dimension « globale ». Ce dilemme désigne l'arbitrage entre la standardisation internationale des offres et leurs adaptations selon les spécificités locales, dans son étude, M.PORTER distingue des activités qui ne sont pas toutes internationalisables, car le niveau d'internationalisation dépend aussi de la nature des activités de la firme. Il ya lieu donc d'identifier le potentiel d'internationalisation des activités sur une grille globale/ locale.

Jean-Pierre BRECHET propose une grille d'analyse qui détermine les orientations stratégiques internationales selon la position concurrentielle qu'une firme détient dans un secteur ou dans l'ensemble de ses activités, en prenant compte la dimension géographique ciblée(56) .

L'évaluation du potentiel des activités sur les différents pays sont selon l'attrait pays/position concurrentielle comme suit:

[56]- **BRECHET Jean-Pierre:** " La grille d'orientation du développement international", in Jean Yve CAPUL : " Les stratégies d'entreprises", cahier français, n°275, 1996, p. 62.

Tableau 13: Grille d'orientation stratégique

Positions concurrentielle de l'entreprise dans le pays / **attractivité du pays**	**Forte**	**Moyenne**	**Faible**
Forte	**Engagement affirmé** Modalité intégrées (filiale commerciale et /ou production)	**Engagement affirmé** Modalités intégrées (filiales commerciales production)	**Sélectivité** Partenariat
Moyenne	**Engagement affirmé** Modalité intégrées (filiale commerciale et/ou production)	**Sélectivité** Modalité marchande (exploitation) ou partenariat avec engagement limité et moyen	**Sélectivité prudente** Engagement faible de moyens
Faible	**Sélectivité** Exportation	**Sélectivité prudente** Engagement faible de moyens	Sans intérêt

Source : BRECHET Jean-Pierre: " La grille d'orientation du développement international", in Jean Yve CAPUL : " Les stratégies d'entreprises", cahier français, n°275, 1996, p. 62.

Il convient d'étudier chaque couple pays /prestation afin d'évaluer leur potentiel et d'adapter la position concurrentielle à chaque pays.

La stratégie d'internationalisation implique quatre choix importants :

- ❖ Le choix du pays où valoriser les avantages concurrentiels (en considérant des risques investissements/pays) et le degré d'engagement de la firme/pays (valeurs/pays, type d'avantage concurrentiel à maintenir ou à combiner, les types d'avantages concurrentiels spécifique par pays) ;
- ❖ La structuration et la localisation des activités de la chaîne de valeurs

- ❖ Le mode d'entrée à privilégier (croissance interne/externe/conjointe ou toute possibilité de pénétration à la fois) ;
- ❖ La forme d'implantation finale selon l'environnement du marché.

La mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation nécessite la mise en place d'un lien entre le couple pays/avantage concurrentiel. Par ailleurs, on distingue deux types de stratégies, en premier lieu : les stratégies locales qui se caractérisent par leur difficulté à se transposer d'un pays à un autre, en second lieu : les stratégies globales qui se transforment en stratégies internationales, transnationales et globales.

3.2/ Les stratégies locales

Les stratégies locales visent à proposer une offre sur une zone géographique ayant des caractéristiques spécifiques. Plusieurs facteurs poussent à une adaptation locale[57] .

Tableau 14: Les facteurs influent sur une stratégie locale.

L'hétérogénéité des goûts et des usages locaux	- Les spécificités culturelles d'une région sont une limite à la standardisation mondiale de l'offre, tous les secteurs industriels et services, l'aménagement de l'offre peut comprendre d'autres éléments de la chaîne de valeur.
Existence de normes, barrières administratives spécifiques physiques du produit	-Adaptation du produit ou implantation physique afin d'accéder au marché ; -Les faibles valeurs par unité de poids ou de volume sont un obstacle moyen à la globalisation des activités, les sites de production doivent être très proches du lieu de consommation.

Source : FERRAY Alain, **LUSSEAULT Alain** : « Analyse stratégique », Op,cit, p.68.

3.3/ les stratégies multidomestiques

Les stratégies multidomestiques répondent à une offre standardisée, sans pour autant obtenir un avantage de coût significatif (les coûts sont annulés par

[57]- **FERRAY Alain**, **LUSSEAULT Alain** : « Analyse stratégique », Ed ELLIPES, 2001, p. 68.

les coûts de transport), ces stratégies consistent à investir dans un nombre limité de pays et d'étendre progressivement les activités vers d'autres pays, en développant des avantages spécifiques dans pays visés, c'est la construction d'un portefeuille de pays sans intégration des actifs et des opérations localisées dans différents pays d'accueil.

3.4/ Les stratégies globales

Les stratégies globales visent un espace unifié, la firme propose un ensemble de produits standardisés fabriqués sur quelques zones géographiques pour un champ géographique large. Elles permettent de minimiser les coûts de transport et de dégager un gain en économie d'échelle.

3.5/ les activités transnationales

La stratégie transnationale s'efforce de partager les composants et de développer une architecture commune à plusieurs produits pour plusieurs pays (58).

Pour conclure, la firme évalue le positionnement international de ses activités par la détermination des forces de localisation et des forces de la globalisation, A partir de cette distinction, la firme délimite les stratégies d'activités en associant à chacune des forces choisies. Dans la réalité, il est difficile de délimiter une stratégie internationale, en raison de la complexité de l'environnement qui exige une réactivité ne permettant pas une planification standard et constante de la démarche stratégique.

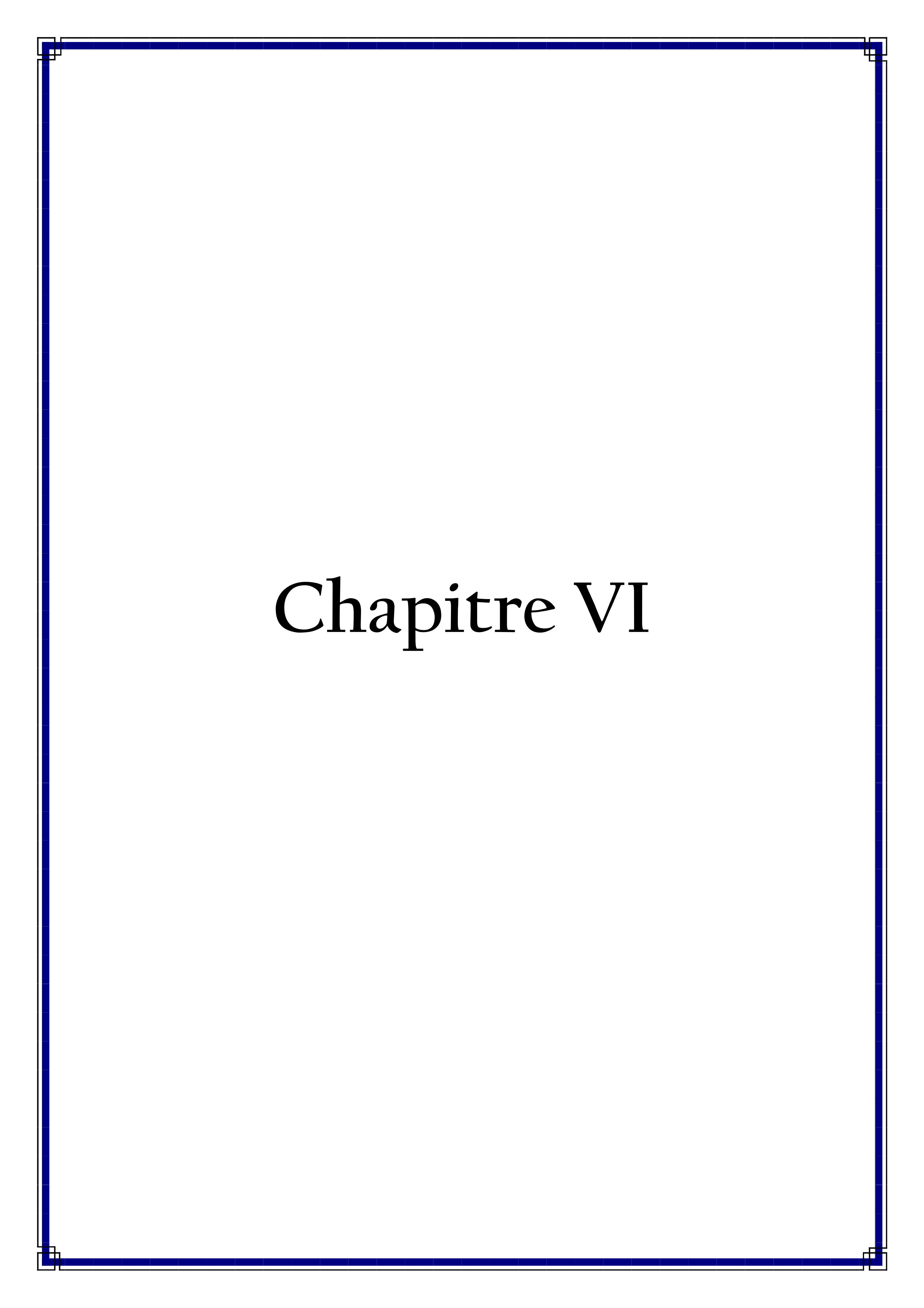
Conclusion du chapitre

La réflexion sur les facteurs d'attractivité des pays est aujourd'hui d'une grande utilité, le constat que nous dressons est que l'attractivité d'un territoire commence d'abord par la satisfaction d'un certain nombre de prés requis, sans lesquels les pays ne pourraient pas figurer sur une longue liste des FMN, un pays est donc tenu de remplir ces conditions dont les plus importantes sont : la

[58]- **LEROY Frédéric :** « Les stratégies de l'entreprises », Op.cit, p 72.

stabilité politique ; la stabilité économique ; l'efficacité du système légal , judiciaire et réglementaire; la taille et le taux de croissance du marché adéquat. Une fois ces conditions remplies, les pays seront intégrés dans la « short list » des FMN, où l'étude sera portée principalement sur la disponibilité des ressources humaines qualifiées, l'existence d'un tissu d'entreprises locales performantes, un environnement favorable à l'innovation...etc.

Après avoir effectué un choix de pays, mais aussi après avoir tracé les objectifs stratégiques globaux, les FMN les articulent à des stratégies de pénétration de marchés étrangers sur un niveau sectoriel porté essentiellement selon M.PORTER sur des stratégies horizontales pour la minimisation des coûts, les stratégies verticales aussi nommées les stratégies de marché et les stratégies dites classiques qui font référence à la disponibilité des facteurs de production. Ces stratégies sont fragmentées selon les différents horizons stratégiques à une échelle globale, suivant le facteur environnemental de chaque localité. Néanmoins, il est difficile d'établir une stratégie internationale, ou de planifier dès le départ une stratégie sectorielle, dans la réalité, les FMN effectuent très rarement des stratégies globales et les stratégies sectorielles sont mouvementées selon des données locales.



Chapitre VI

Chapitre IV : Les formes d'implantation des FMN en Algérie

Introduction

L'Algérie a subi de profonds changements économiques depuis son indépendance. Dans les années 1962-1970, l'économie algérienne reposait essentiellement sur l'agriculture où le pays jouissait non seulement de l'autosuffisante alimentaire, mais aussi de l'exportation de grandes quantités de vins et d'agrumes. Depuis, l'Algérie s'est orientée vers l'industrie, notamment, vers l'extraction et la transformation du pétrole et du gaz. Ce pays est devenu membre de l'OPEP (Organisation des pays exportateurs de pétrole) du fait qu' il soit l'un des principaux producteurs de pétrole et de gaz d'Afrique. En agriculture, L'Algérie produit céréales, fruits, légumes et tabac, mais une bonne partie de ses besoins alimentaires doit aujourd'hui être couverte par l'importation(1) (Annexe 5).

L'Algérie a atteint un chiffre de 168,8 milliards USD en 2011 milliard d'USD en PIB, dont la part des hydrocarbures est de 45%, ce qui représente 97% des recettes en devise. Les principaux partenaires commerciaux sont :

- Les clients de l'Algérie sont respectivement : les USA, Italie, Espagne, Canada.
- Les pays fournisseurs respectivement sont : la France, l'Italie, la chine, les Etats Unis, l'Allemagne.

Ce chapitre consiste à établir en premier lieu, l'état de l'investissement en Algérie par la mise en évidence, des opportunités et les limites de l'investissement dans ce pays (Section1). En second lieu, il s'agit d'effectuer une étude comparée des modes d'investissement en Algérie et d'en déduire les stratégies d'implantation, par conséquent, de déceler concrètement les opportunités qui constituent l'Algérie comme environnement attractif des affaires (Section2).

1- http://agora.qc.ca/dossiers/algerie.

Section 1/ Le climat d'investissement en Algérie

L'Algérie a entamé son ouverture économique au début des années 1990 alors qu'elle traversait une grave crise économique et financière suivie d'un double rééchelonnement de sa dette à moyen terme en 1994, l'équilibre macro-économique a progressivement était restauré durant la période 1994-1998, par un plan d'ajustement structurel mené sous le régime du FMI. Depuis 1990, l'économie algérienne a connu une évolution constatée de son taux de croissance de 5 % par an durant la période 2000-2008, grâce notamment à une ouverture d'une économie qui a rapidement progressée au cours de ces dernières années vers une entrée dans l'économie de marché et réglementaire dans le cadre des incitations à l'investissement, ceci sans distinction de capitaux nationaux et étrangers selon l'ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001 complétée par l'ordonnance n°06-08 du 15 juillet 2006. Ces réformes ont été accompagnées par la mise en place d'un réseau d'incitations diverses (fiscales, douanières...etc.) permettant d'informer l'investisseur sur les différentes modalités d'investissement, en particulier, des avantages que le pays leur offre [(2)].

L'investissement est défini par le code de commerce algérien comme étant un apport en capital financier en fonds propres, en devise librement convertible et régulièrement importée, ou un capital issu d'un crédit extérieur non garanti par une banque ou un établissement financier étranger, l'investissement peut aussi être un apport en nature qui d'origine est étranger et dont l'importation est constatée. Aussi, l'investissement peut être un achat de valeurs mobilières cotées en bourse (actions) financées en devise, librement convertible et régulièrement importées.

L'ensemble de la littérature sur les déterminants de l'investissement en Algérie est certifiée par la Banque mondiale, nous allons essayer de déterminer la situation actuelle en étudiant quelques déterminants macro-économiques.

---

[2]- **BOUTEILLER Marc** : « S'implanter en Algérie », Ed UBIFRANCE, Paris, 2009, p.60.

1/ Les opportunités d'investissement

L'Algérie dispose d'un bon nombre d'opportunités d'investissement notamment, par rapport aux réformes engagées à partir de l'année 2000 visant à encourager toutes les formes d'investissements privés.

1.1/Textes et conventions internationales en termes d'investissement étranger

1.1.1/ Les textes liés à l'investissement étranger

Le cadre juridique des investissements en Algérie et plus particulièrement des investissements étrangers s'est progressivement libéralisé, depuis le début des années 1990, notamment par les textes de références suivant :

- La loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit) [3)] remplacée depuis par l'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003 [(4)] ;

- Le décret exécutif n°01-281 du 24 septembre 2001 relatif à la composition, à l'organisation et au financement du conseil national de l'investissement (CNI)[(5)] ;

- Le décret exécutif n° 01-282 du 24 septembre 2001 portant attribution, organisation et fonctionnement de l'agence nationale du développement des investissements (ANDI)[(6)].

---

[3]-Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, journal officiel n° 16 du 18 avril 1990.

[4]- Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, journal officiel n°52 du 27 aout 2003.

[5]- Décret exécutif n°01-281 du 24 septembre 2001 relatif à la composition, à l'organisation et au financement du conseil national de l'investissement, journal officiel n° 55 du 26 septembre 2001.

[6]- Décret exécutif n° 01-282 du 24 septembre 2001 portant attribution, organisation et fonctionnement de l'agence nationale du développement des investissements, journal officiel n° 55 du 26 septembre 2001.

1.1.2/L'adhésion aux conventions internationales en faveur de l'investissement étranger

L'Algérie a conclu plusieurs engagements qui sont aujourd'hui concrétisés par des accords bilatéraux et multilatéraux. A l'instar des réglementations, d'incitations (Promotion de l'investissement), la loi algérienne a pour objectif d'attirer les investisseurs. Cette ouverture résulte des deux instruments juridiques qui sont d'une part, les conventions conclues par l'Etat algérien avec les Etats dont ressortissent les investisseurs, d'autre part, la convention passée avec l'ANDI qui agit pour le compte de l'Etat de l'investisseur.

L'Algérie a conclu plus de 25 conventions bilatérales de protections des investissements qui viennent s'ajouter aux conventions multilatérales portant sur le même objectif.

1.1.2.1/ L'accord de l'Union du Maghreb Arabe (UMA)

Cette union regroupe outre l'Algérie, le Maroc, la Tunisie, la Libye et la Mauritanie. L'accord signé en 1989 vise une intégration par la création d'une zone de libre-échange, d'une union douanière, d'un marché commun et d'une union économique. Les résultats de cet accord sont mitigés pour plusieurs raisons :

- ❖ Seulement quelques conventions ont été conclues en application de cet accord, notamment, la convention commerciale et tarifaire et celle relative à l'échange de produits agricoles ;
- ❖ Au début des années 1990, les échanges commerciaux de l'Algérie avec ses partenaires de l'UMA n'atteignaient que 2% de son commerce extérieur.

1.1.2.2/ L'accord avec l'Union Européenne

En 1995, l'Union Européenne (UE) absorbait 65% des exportations algériennes. Par ailleurs, 60% de ces importations provenaient de trois pays

membres de l'Union Européenne regroupant, la France, l'Italie et l'Espagne. Toutefois, l'accord de coopération entre l'Algérie et l'Union Européenne date de 1977, mais il est entré en vigueur en 1978 et donne à l'Algérie un régime préférentiel en matière d'exportation vers les pays membres de l'Union européenne.

❖ L'Algérie est signataire de la Déclaration de Barcelone qui vise à mettre en place un partenariat euro-méditerranéen. Cette nouvelle forme de régionalisation Nord-Sud vise à établir une zone de libre échange euro-méditerranéenne par un accord d'association signé à Bruxelles le 19 décembre 2001, ratifié en 2005, puis en 2009 est paraphé en 2010 et entré en vigueur à titre provisoire le 19 /12/2011[(7)]. Cet accord est constitué de plusieurs principes :

❖ L'élargissement graduel de cette zone grâce à la libéralisation des échanges entre pays méditerranéens.

❖ La création d'une zone de paix et de stabilité basée sur des principes fondamentaux, incluant le respect des droits de l'homme et la démocratie.

❖ La création d'une zone de prospérité par le biais d'un développement économique et social durable, et plus particulièrement l'établissement progressif du libre-échange entre l'UE et ses partenaires méditerranéens, et parmi les partenaires eux-mêmes, en vue de la création d'une zone euro-méditerranéenne de libre échange pour les années avenir.

❖ L'amélioration de la compréhension mutuelle entre les peuples de la région et le développement d'une société civile active.

❖ Accord entre le gouvernement de la République française et le gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire sur

[7]- **KOROLEC.M** : « Accords internationaux », in « Journal officiel de l'Union Européenne », L 99, 5/04/2012, PP 1-8, http://eur-lex.europa.eu.

l'encouragement et la protection réciproque des investissements, signé le 13 février 1993, et entré en vigueur le 27 juin 2000[(8)].

1.1.2.3/ Les autres accords multilatéraux

Plusieurs autres accords ont étés signés sur la base de nombreux volets (Investissement ; Les tarifs douaniers ; Les transports).

1.1.2.3.1/Les accords d'investissement

- La convention pour le règlement des différends relatifs aux investissements (C.I.R.D.I).
- L'adhésion à l'Agence multilatérale de garantie des investissements (A.M.G.I) Le 11 octobre 1985.

Le conseil des gouverneurs de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement a ouvert à signature une convention portant la création d'une nouvelle institution internationale de développement nommée l'Agence multilatérale de Garantie des investissements(A.M.G.I) dont l'objectif est d'encourager les flux d'investissements à des fins productives entre ses pays membres, comme elle vise à renforcer la compréhension et la confiance mutuelles entre les gouvernements des pays d'accueil et des investisseurs étrangers[(9)].

1.1.2.3.2/ Les accords douaniers

Les principaux accords et conventions conclues par l'Algérie sont :

- La convention de New York du 4 juin 1954 sur l'importation temporaire de véhicules routiers privés.

---

[8]- **KOROLEC.M** : « Accords internationaux », in « Journal officiel de l'Union Européenne », L 99, 5/04/2012, PP 1-8, http://eur-lex.europa.eu.

[9]- **SCHAUFELBERGER Peter** : « la protection juridique des investissements internationaux dans les pays en voie de développement, étude suisses de droit international », Ed Zûrich Sculthess polygraphischer verlag, 1993, p. 101.

❖ La convention de Genève du 18 Mai 1956 sur l'importation temporaire de véhicules routiers commerciaux, des embarcations de plaisance et des aéronefs.

❖ L'accord de Belgrade du 13 avril 1988 portant création du système général des préférences commerciales (SGPC) entre pays en développement[10].

1.1.2.3.3/ Les accords de transport :

❖ La convention de Chicago du 7 décembre 1944, modifiée et complétée, relative à l'aviation civile.

❖ La convention de Bonn du 7 février 1970 concernant le transport international des marchandises [11].

1.2/ Les régimes d’incitation à l’investissement

Selon l’ordonnance n° 01-03 relative au développement de l'investissement [12], toute personne physique ou morale publique ou privée, de nationalité algérienne ou étrangère, résidente ou non résidente, peut investir librement en Algérie, dans le respect de la législation et de la réglementation relative aux activités réglementées et au respect de l’environnement, et peut investir dans toutes les activités (production, service, commerce…etc.) et dans toutes les formes d’investissements (Création d’entités ayant un droit commun algérien, extension du capital de production , participer dans le capital d’une entreprise en apports, en nature ou en numéraire, une reprise d’activité dans le cadre d’une privatisation partielle ou totale, dans le cadre d’une coentreprise ou une acquisition, de plus, selon le code du commerce, l’investisseur dispose de la

[10]- Guide « Investir en Algérie », p 27.www.ambalgott.com/download/investir_alg.pdf.

[11]- Idem

[12]- Ordonnance n° 01-03 relative au développement de l'investissement, journal officiel n° 47 du 20 Août 2001.

liberté de choix sur la forme juridique de la société créée[13], qu'elle soit par action (SPA) ou à responsabilité limitée (SARL), unifonctionnelle (EURL) ou au non collectif (SNC), société en commandite simple, en commandite par action ou société de participation

1.2.1/ Les régimes du code d'investissement

En vertu du code de l'investissement, l'investisseur peut bénéficier selon son projet, d'un régime général et d'un régime dérogatoire :

1.2.1.1/ Le régime général d'incitation

Il consiste à accorder des avantages à un ensemble d'investissements déclarés auprès de l'ANDI, ces avantages sont accordés au titre de réalisation et peuvent être accordés au niveau de la réduction des droits de douane pour les équipements importés et constituant des composants dans la réalisation de l'investissement , de la franchise de la TVA pour les biens et services entrants directement dans la réalisation de l'investissement; de l'exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement.

1.2.1.2/ Le régime dérogatoire

Le régime dérogatoire concerne les avantages accordés lors de l'exploitation et après le constat de l'exploitation, il est appliqué sur deux types d'investissements, lors de la réalisation des investissements et les avantages liés à l'exploitation après constat de mise en exploitation. Ce régime représente un intérêt relatif aux investissements présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale. Il donne lieu à une convention établie entre l'ANDI agissant pour le compte de l'Etat et l'investisseur. Si le programme est accepté, une convention est conclue entre l'ANDI et l'investisseur pour définir les avantages qui peuvent notamment comprendre:

13- Ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, portant sur le code du commerce, modifiée et complétée.

❖ **Les avantages liés à l'investissement**

Parmi les avantages accordés aux investisseurs ayant réalisé leur investissements :

- L'expansion du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement;

- L'application du droit fixe en matière d'enregistrement au taux déduit de 2 pour mille (2 ‰) pour les actes constitutifs et les augmentations de capital ;

- Prise en charge partielle ou totale par l'Etat, après évaluation de l'ANDI, des dépenses au titre de travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement ;

- La franchise de la TVA pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement, qu'ils soient importés ou acquis sur le marché local, lorsque ces biens et services sont destinés à la réalisation d'opérations assujetties à la TVA ;

-L'exonération des droits de douane pour les équipements importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement ;

-Le délai de réalisation est fixé dans la décision d'octroi des avantages.

❖ **Les avantages liés à l'exploitation après constat de mise en exploitation**

Au titre de la réalisation des investissements, l'Etat accorde d'autres avantages après constat de mise en exploitation, et ce pour les investissements présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale et notamment lorsqu'ils utilisent des technologies propres susceptibles de préserver l'environnement, de protéger les ressources naturelles, d'économiser l'énergie et de conduire au développement durable. Parmi ces avantages nous pouvons citer : l'exonération pendant une période de dix ans d'activité effective de

l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS), l'impôt sur le revenu global (IRG), l'impôt sur les bénéfices distribués , le reversement forfaitaire (VF) et de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP), l'exonération à compter de la date d'acquisition, de la taxe foncière sur les propriétés immobilières entrant dans le cadre de l'investissement pour une période de dix ans, l'octroi d'avantages supplémentaires de nature à améliorer et/ou à faciliter l'investissement, tel que le report des déficits et les délais d'amortissement (14) .

1.2.2/ Les institutions chargées de la promotion d'investissement

1.2.2.1/ Le conseil national de l'investissement (CNI)

Présidé par le chef du gouvernement, le conseil national de l'investissement (15) est géré par le ministre chargé de la promotion de l'investissement, il a pour objectif de promouvoir l'investissement, de l'étudier et de le valider. Les spécificités de ses fonctions sont comme suit :

- ❖ La priorité est de proposer des stratégies pour le développement de l'investissement ;
- ❖ Proposer l'adaptation aux évolutions constatées des mesures d'incitation pour l'investisseur ;
- ❖ Proposer au gouvernement toutes les décisions et mesures nécessaires à la mise en œuvre du dispositif de soutien et d'engagement de l'investisseur ;
- ❖ Etudier toute proposition d'institution de nouveaux avantages.

Le cadre décisionnel du ministre est comme suit :

[14]- « Les avantages fiscaux accordés aux entreprises », http://www.consulat-algerie-montpellier.org/pdf/avantages.p 22.

[15]-Décret exécutif n° 01-281 du 24 Septembre 2001, relatif à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du Conseil national de l'investissement, journal officiel n° 55 du 26 Septembre 2001.

❖ L'approbation de la liste des activités et des biens exclus des avantages ainsi que leur modification et leur mise à jour ;

❖ L'approbation des critères d'identification des projets présentant un intérêt pour l'économie nationale ;

❖ L'établissement de la nomenclature des dépenses susceptibles d'être imputées au fonds dédiés à l'appui et à la promotion de l'investissement ;

❖ déterminer les zones qui sont susceptibles de bénéficier du régime dérogatoire prévu par l'ordonnance du 15 juillet 2006 (16).

De plus, le CNI a pour mission d'évaluer le crédit nécessaire à la couverture du programme national de promotion de l'investissement financier adapté et encourage la création d'institution et d'instruments financiers adaptés, ainsi que toute autres questions en rapport avec l'investissement (17).

1.2.2.2/ L'agence nationale du développement de l'investissement (ANDI)(18) ,

Quelque soit l'origine de l'investissement et le secteur d'activité ou il se situe, la procédure d'investissement est aisée, l'investisseur aura à présenter une déclaration d'investissement et de remplir une fiche de projet décrivant la nature du projet et le mode d'implantation souhaité, ceci auprès de L'ANDI (Annexe 06), cette procédure lui permet de bénéficier de certains avantages en particulier les avantages fiscaux.

L'ANDI est défini comme un établissement public doté d'une personnalité morale et d'une autonomie financière (19) , ayant plusieurs fonctionnalités (Annexe 07), dont les principales sont:

---

(15)- Ordonnance n°06-08 du 15 juillet 2006, modifiant et complétant l'ordonnance n°01-03 du 20 août 2001, relative au développement de l'investissement, journal officiel n° 47 du 19 juillet 2006.

17- Article19- 20 de l'ordonnance 01-03, du 20 aout 2001 », relative au développement de l'investissement, Op.cit.

18- Article 6 de l'ordonnance n° 01-03 relative au développement de l'investissement, Op.cit.

- Assurer la promotion , le développement et le suivi de l'investissement, par la mise en place d'un guichet unique décentralisé (GUD) qui facilite l'accompagnement des formalités constitutives des entreprises et de concrétisation des projets à travers les prestations fournies par ce dernier, d'identifier les contraintes à la réalisation des investissements, d'alléger les procédures et réglementations relatives à la réalisation de l'investissement et d'assurer une mise en relation entre les investisseurs en cas de relation d'affaire entre les investisseurs étrangers et les opérateurs algériens , elle s'engage aussi à informer et à promouvoir l'environnement général de l'investissement en Algérie.

- L'ANDI a pour mission d'informer et d'assister les investisseurs résidants et non résidants, par des systèmes d'information et met en place, des banques de données ;

- L'ANDI assure la gestion des fonds d'appui à l'investissement et le respect de l'engagement souscrits par les investisseurs durant la phase d'exonération ;

- L'agence permet aux investisseurs de bénéficier des avantages liés à l'investissement, mais aussi, d'identifier les projets qui présentent un intérêt particulier pour l'économie nationale, de vérifier l'éligibilité aux avantages, délivre la décision relative a ces derniers, établit les annulations de décisions et/ou de retrait d'avantages (totaux ou partiels).

- La gestion du foncier, en informant les investisseurs des assiettes foncières et la gestion du portefeuille foncier[20] .

---

[19]- **HAROUN Hayet** : « La problématique du foncier industriel et de l'investissement en Algérie », mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme en master 2, option droit des affaires, faculté de droit et des sciences économiques, université de Perpignan, 2004, p.41.

[20] -Article 21-27 de l'ordonnance 01-03 du 20 aout 2001.

1.2.2.3/ Le guichet unique

Il existe 19 guichets uniques décentralisés, implantés sur l'ensemble du territoire national [(21)] , soit un guichet de plus qu'en 2010[(22)] , c'est une institution créée au sein de l'ANDI dont le rôle est d'accomplir les formalités constitutives des entreprises et permettre la mise en œuvre des projets d'investissements. Le guichet unique est une institution décentralisée, puisqu'il est créé au niveau de la Wilaya Siègeant en son sein, les représentants locaux de l'ANDI, du CNRC, des impôts, des domaines, des douanes, de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire et de l'environnement, du travail ainsi que le représentant de l'APC du lieu où le guichet unique est implanté.

Le décret exécutif 06-356[(23)] Portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de développement de l'investissement accorde à chaque représentant des institutions citées supra une mission spécifique en liaison avec la nature de l'administration qu'il représente.

L'investisseur non résident fait l'objet d'une attention particulière de la part du législateur. En premier lieu, le directeur du GUD constitue l'interlocuteur direct et unique de l'investisseur non résident. En second lieu, le directeur du GUD doit accompagner l'investisseur, établir, délivrer et attester du dépôt de la déclaration d'investissement et de la décision d'octroi des avantages. En troisième lieu, il doit prendre en charge les dossiers examinés par les membres du GUD et s'assurer de leur bonne finalisation une fois acheminés vers les services concernés.

---

[21] - **AMRANI Aida :** « Les guichets uniques décentralisés boostent les investissements en 2010 », 16/04/2011, http://www.maghrebemergent.com/economie/63-algerie/2970-algerie-les-guichets-uniques-decentralises-boostent-les-investissements-en-2010.html.

[22] - ANDI News, Bulletin trimestriel n°11, avril 2010, p3.

[23] - Décret exécutif n° 06-356 du 09 Octobre 2006, portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de développement de l'investissement, journal officiel n° 64 du 11 Octobre 2006.

1.2.2.4/ Le fond d'appui à l'investissement

Le fond d'appui à l'investissement (FAI) est crée au sein de l'ANDI par le décret exécutif n° 02-295[(24),].Il est destiné à financer la prise en charge de la contribution de l'Etat dans le coût des avantages consentis aux investisseurs, notamment, les dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement.

1.2.2.5/ Les garanties d'investissement

Afin de rassurer l'investisseur sur ses démarches, le législateur a mis en place un certain nombre de garanties liées à son engagement dans une activité, notamment :

- ❖ Le principe de non discrimination : tout les investisseurs reçoivent une même réglementation, les mêmes avantages, et ceci sans prise en compte de sa nationalité mis à part les conventions entre pays ;

- ❖ Les garanties de transfert de devise : les investisseurs bénéficient de garanties de transfert du capital investi et des revenus qui en découlent, une fois que la devise certifiée convertible par la banque d'Algérie.

- ❖ La clause de stabilisation légale: Les modifications réglementaires et législatives relatives au droit de l'investissement qui serait postérieures à l'octroi d'avantages accordés en contrepartie des investissements réalisés ne sont pas applicables à l'investisseur sauf s'il le demande. Par conséquent, l'investisseur est protégé contre les aléas de la législation ;

- ❖ Le droit conventionnel international : Un certain nombre d'accords régionaux, multilatéraux ou bilatéraux ratifiés ou en voie de ratification par l'Algérie garantissent spécifiquement les investissements étrangers ;

[24] - Décret exécutif n° 02-295 du 15 Septembre 2002 ?fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-107 intitulé "Fonds d'appui aux investissements", journal officiel n° 62 du 15 Septembre 2002,

❖ Règlement des différends : Les décisions de l'ANDI sont susceptibles de recours devant les juridictions algériennes compétentes ou, en cas échéant, à des procédures particulières de conciliation et d'arbitrage prévues par les conventions bilatérales ou multilatérales auxquelles l'Algérie est partie prenante ou par d'autres clauses compromissoires préalablement convenues ;

❖ Adhésion à la convention de Washington de 1965 portant sur la création du CIRDI.

❖ Adhésion à la convention de New York du 10 juin 1958 des Nations Unies relative à la connaissance de l'exécution des sentences arbitrales étrangères.

1.2.2.6/ Les facilitations

En plus des conventions et agences de promotion et d'aide à l'investissement, le gouvernement s'est engagé à mettre en place plusieurs facilitations à l'investissement :

1.2.2.6.1/ Les régimes douaniers

On distingue 2 types de régimes douaniers :

❖ **Le perfectionnement actif** : C'est un régime qui permet l'importation en suspension des droits et taxes de marchandises destinées à être réexportées après avoir subi des transformations ou des compléments de main d'œuvre. L'admission temporaire est dispensée de caution.

❖ **L'entrepôt sous douane**: Il permet l'importation de marchandises en suspension des droits et taxes jusqu'à assignation d'un régime douanier. L'entrepôt peut être soit public (ouvert à tous les importateurs) soit privé (à usage exclusif de l'opérateur bénéficiaire).

1.2.2.6.2/ Les facilitations douanières

- **Dépôt temporaire**: C'est un mécanisme douanier qui permet de disposer dans ses propres locaux d'une zone sous douane où les investisseurs pourront transférer, dès leur arrivée sur le territoire national, les marchandises en attendant leur dédouanement.
- **Dédouanement à distance** : Cette Procédure permet d'être relié au système informatique et d'introduire 24h/24, les déclarations en douane à partir d'un terminal installé dans les locaux de l'entreprise.
- **Circuit vert** : Il permet de disposer directement des marchandises dès le dépôt de la déclaration en douane. Le contrôle des documents et la vérification des marchandises devant se faire à postériori. Cette procédure conçue sur la base de la technique de gestion de risques, est réservée aux opérateurs économiques (notamment les producteurs et les industriels) qui disposent d'un crédit d'enlèvement (compte auprès du receveur des douanes territorialement compétent) ainsi que d'une comptabilité au réel, et jouissent d'une bonne moralité fiscale.

1.3/ Les opportunités sectorielle

1.3.1/ Le secteur des hydrocarbures

Plusieurs possibilités d'investissement sont ouvertes dans ce domaine :

- Développement et exploitation de gisements déjà découverts ;
- Amélioration du taux de récupération de gisements en exploitation ;
- Développement et exploitation de gisements de gaz humides ;
- Exploitation de gisements marginaux ;
- Alliances pour le développement et l'exploitation de nouvelles réserves de gaz.

Les opportunités du secteur pétrolier sont de 3 types : le secteur parapétrolier et services ; les mines ; l'électricité et le gaz.

1.3.1.1/ Le secteur parapétrolier et services

Les opportunités d'investissements dans le secteur parapétrolier sont très nombreuses et variées, de nombreuses sociétés interviennent déjà dans ces domaines et plusieurs projets ne cessent d'apparaitre. Elles sont régies par le Code des Investissements et bénéficient des divers facilités et avantages accordés dans ce cadre. Les créneaux ouverts sont nombreux et diversifiés : les travaux géophysique ; les services aux puits; la construction; l'engineering; la fabrication d'équipements; consultation ...etc.

1.3.1.2/ Les mines

Le décret du 3 juillet 2001 stipule que Les activités minières sont des actes de commerce exercées exclusivement par des personnes physiques ou normales de droit privé et exprimant une demande. Cette loi recouvre :

- ❖ Le droit de l'inventeur pour le titulaire de titre minier d'exploration ayant mis en évidence un gîte de substances minérales ;
- ❖ La stabilité des conditions fiscales, juridiques et sociales, durant la période de la validité de la concession minière ;
- ❖ La prise en charge de l'environnement ;
- ❖ L'arbitrage international ;
- ❖ L'attribution de titre minier par adjudication pour les gisements mis en évidence sur fonds publics.
- ❖ L'institution de la banque de données géologiques et son libre accès ;
- ❖ L'instauration d'une autorité unique d'attribution des titres miniers(25).

[25] - Loi n° 01-10 du 3 juillet 2001, portant la loi minière, journal officiel n° 35 du 4 juillet 2001.

1.3.1.3 l'électricité et le gaz

Les besoins d'investissement en infrastructures énergétiques (électricité et gaz) en Algérie sont encore très importants. Ces besoins sont dictés par :

- ❖ Des attentes fortes en matière de croissance économique tous secteurs confondus ;
- ❖ Une forte croissance démographique ;
- ❖ Des besoins élevés en nouveaux logements.

L'importance de ces investissements est encore plus accrue quand on tient compte des options énergétiques développées qui encouragent la consommation du gaz naturel et la poursuite de l'électrification rurale notamment pour le développement de la région des hauts plateaux.

A ce titre, la nouvelle loi sur l'électricité et la distribution publique du gaz par canalisations est adoptée récemment transformant le statut de SONELGAZ en SPA dont l'Etat demeure l'actionnaire majoritaire [(26)] exerçant actuellement seule, toutes les activités de l'électricité et de la distribution publique du gaz, permettront :

- ❖ L'ouverture de la production à l'investissement privé pour les besoins nationaux et pour l'exportation.
- ❖ L'accès des réseaux (exportation, alimentation des clients éligibles… etc.).
- ❖ L'ouverture du capital des futures filiales de SONELGAZ.

1.3.2/ La distribution des produits pétroliers

1.3.2.1/ Le marché des produits pétroliers

La distribution et le stockage des produits pétroliers, outre les stations services ainsi que les points de vente de gaz butane, les investisseurs

[26] - Loi n°02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations, journal officiel n° 08 : « Conventions et accords internationaux» du 6 février 2002.

commencent de plus en plus à prendre place dans les autres activités de distribution. Ces prises de parts dans les activités de stockage et de distribution ont concerné : les GPL ; les carburants ; les lubrifiants et les bitumes[(27)] (Annexe 08).Toutefois, les investisseurs engagés à ce jour dans les activités de distribution des produits pétroliers sont constitués de petites sociétés privées locales de faible envergure, à l'exception de quelques sociétés étrangères, par l'intermédiaire de leurs filiales de droit algérien, à l'instar de :

- ❖ SPA TOTAL BITUMES ALGERIE (exemple : SPA ELF 0IL ALGERIE), qui est en activité dans la formulation et la distribution des bitumes.
- ❖ SPA TOTAL LUBRIFIANTS ALGERIE, qui est en activité dans le stockage et la distribution des lubrifiants.
- ❖ SPA SHELL MARKETING ALGERIE, dans le stockage et la distribution des lubrifiants.
- ❖ SPA ESSO MOBIL ALGERIE, dans le stockage et la distribution des lubrifiants.

L'ouverture des activités de distribution des produits pétroliers à la concurrence, ne vise pas seulement à combler les déficits en infrastructures, mais aussi et surtout de faire bénéficier les consommateurs de la compétitivité.

1.3.2.2/ Les avantages offerts

- ❖ Existence d'un marché porteur dans le secteur des produits pétroliers, estimé à 12.5 millions de tonnes/an [(28)].
- ❖ Le distributeur peut importer ses produits, s'approvisionner au niveau local ou produire ses propres besoins à partir du pétrole et du GPL disponibles en grandes quantités et de très bonne qualité.

---

[27] - « Activité de stockage et de distribution des produits pétroliers » http://www.mem-algeria.org/francais/index.php?page=63.

[28] - « Le marché algérien des produits pétrolier », http://www.mem-algeria.org/index/le marché algérien.

- Avantages fiscaux accordés par l'Etat aux investisseurs locaux et étrangers.
- Les investissements étrangers bénéficient de la garantie de transfert du capital investi et des revenus qui en découlent.
- Encadrement et main d'œuvre disponible à bon marché.
- Possibilité d'utilisation par les distributeurs des capacités de stockage et de transport des entreprises publiques.

1.3.2.3/ Les créneaux d'investissement dans la distribution des produits pétroliers

L'ouverture du marché national à la concurrence offre des parts importantes à l'investissement local et étranger en matière de distribution des produits pétroliers.

Ces investissements concernent les activités suivantes :

- Distribution des carburants y compris le GPL carburant ;
- Distribution des GPL à usage de combustible ménager ;
- Distribution des lubrifiants ;
- Distribution des bitumes ;
- Transport des carburants et GPL par canalisations ;
- Entreposage des carburants et GPL ;
- Conditionnement des GPL en bouteilles ;
- Formulation de bitumes ;
- Distribution de GNC.

1.3.3/ Le secteur hors hydrocarbure

1.3.3.1/ L'agroalimentaire

Le secteur de l'agroalimentaire tient une place importante dans l'économie algérienne, le secteur a représenté 20% des exportations en 2010 en produits hors hydrocarbures (les exportations sont alors de 5% par rapport aux produits agroalimentaires importés)[29] , en effet l'Algérie avait entrepris un plan de relance de développement et d'investissement dans le domaine agricole (PNDA)durant l'année 2008[30] afin de réduire les importations (représentent 14% du total des importations en 2010) et d'assurer une sécurité alimentaire par le biais de la diversification des productions et des exploitations agricoles notamment dans la céréaliculture, l'arboriculture, l'oléiculture, la viticulture, les cultures maraîchères et la filière animale. L'industrie de l'agroalimentaire gagne en croissance, en particulier dans la filière céréale, les produits laitiers, la conserverie, quelques corps gras, les eaux minérales et le raffinage du sucre. Cela dit, des insuffisances excistent toujours dans le domaine de la transformation, de la conservation, de la valorisation et de la vente, un domaine ou l'expérience des FMN en matière de technologie et de marketing est primordiale, notamment par le transfert technologique.

1.3.3.2/ Le secteur hydraulique

L'Algérie est un pays qui subit de grave aléas climatiques persistants qui entrainent un déficit important en eau , face à la population croissante, en particulier dans les grands centres urbains, pour cela, le gouvernement a établit un plan de relance de l'investissement public pour une gestion intégrée des ressources en eau et un budget considérable pour les dix prochaines années, par conséquent, le secteur présente plusieurs opportunités notamment sur le marché

[29] - Ces données sont déduites à partir des chiffres reçus de la direction générale des douanes.

[30] - Rapport d'investissement par pays : « Algérie », Sirte, Jamahiriya arabe libyenne, 15-17 décembre, 2008, p 2. http://www.sirtewaterandenergy.org/docs/reports/Algerie-Rapport2.pdf.

des infrastructures, du traitement assainissement, de la distribution, et des études [31].

1.3.3.3/ Le secteur du bâtiment

L'accroissement de la population, l'urbanisme croissant dans les villes centrales a pour conséquence un important déficit en logement, le gouvernement a mis en place un programme de relance et une politique visant à effectuer des plans de soutiens à travers des formules variées (LPL ; Location vente ; Logement promotionnel ; LSP ; L'auto-construction). Le secteur du BTP a connu une grande croissance on estime qu'entre 2004 et 2011, le lancement de logements a augmenté de 121.744 logements[32]. Par conséquent, toute la filière est sollicitée (Architectes, promoteurs et entreprises de construction jusqu'aux fournisseurs de matériaux et aux équipements).

1.3.3.4/ Travaux publics, transport et infrastructures :

L'Algérie entame de vaste projets de construction et en rénovation d'autoroutes, chemins de fer, ports et aéroport, ce qui prend une ampleur d'énormes chantiers, le PSRE a consacré près de 2 milliards d'Euros pour l'ensemble des infra structures routières, portuaires et aéroportuaires)[33] .

1.3.3.5/ Le secteur des banques

Le système bancaire algérien est caractérisé par un faible taux de bancarisation

et une faible couverture de la demande des services bancaires (notamment en matière d'ingénierie, de conseil, de gestion de patrimoine), la loi du début de la décennie 1990 a permis l'ouverture des banques aux secteurs privés nationaux et étrangers, compte tenu de l'importance des investissements bancaires étrangers

---

31 - Rapport d'investissement par pays : « Algérie », Op.cit, pp 3-5.
32 - Cette donnée est déduite des statistiques de l'urbanisation. http://www.mhu.gov.dz/fichier_stat/34.pdf.
33 - Opportunités d'affaires & marketing territorial,http://www.embalgeria.nl/Economie/Opportunites-Affaires.htm.

dans la fournitures de ressources financières pour le développement, par conséquent, plusieurs banques étrangères se sont implantées en Algérie dont la majorité sont d'origine arabe et françaises(34) .

1.3.3.6/ Le secteur des nouvelles technologies de l'information et de télécommunication (NTIC)

Le secteur des NTIC est très peu développé en Algérie, il est considéré comme étant l'un des plus grand marché de l'espace euro-méditerranéen, des réformes ont étés engagées notamment à partir de la loi 2000-03, ayant pour objectif d'abaisser le seuil du monopole, développer et diversifier les services financiers postaux et de transformer Algérie poste en acteur du commerce électronique. Le secteur des NTIC représente donc d'énormes opportunités d'investissement, notamment face à une demande croissante et à un manque d'infrastructures(35) .

1.3.3.7/ La proximité géographique des marchés potentiels

Entre l'Afrique, l'Europe et les pays arabes, l'Algérie bénéficie d'une position géographique stratégique pour la mise en valeur de son potentiel d'investissement.

1.3.3.8/ Les ressources humaines

Les ressources humaines en Algérie sont abondantes et de population jeune, en plus du nombre important d'écoles et d'universités, l'Algérie offre une main d'œuvre qualifiée, bien que la part du chômage à connu une grande baisse depuis 2000 (34%) a 2010 (9,9%), le facteur travail reste accessible. de plus , la

---

[34] - **LALALI Rachid, ZIANI Leila :** « Mondialisation financière et investissement bancaire étranger en Algérie : Etat des lieux et contraintes », Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, Université Abderrahmane MIRA, Béjaia, communication 2009, p.15.

[35] - **GUISLIN Pierre :** « Réformes du secteur des télécommunications en Algérie : développement succès et défis », groupe de La Banque Mondiale, 2002. http://www.mptic.dz/fr/docs/SITIC/GUISLAIN.pdf.

législation algérienne met en place des disposition applicables aux travailleurs algériens et des règles spécifiques pour l'emploi du personnel étranger[36] .

3/ Les inconvénients de l'investissement en Algérie

3.1/ Le risque politique

Après avoir connu une forte instabilité et troubles politiques, lors de la décennie 1990, l'Algérie est devenu plus stable, néanmoins, les problèmes d'insécurité restent résiduels, or, l'investissement étranger doit présenter un degré de stabilité politique, économique et de sécurité, car l'instabilité politique engendre un climat d'incertitude et donc d'importants risques d'investissement, ce qui peut décourager l'investisseur étranger à l'implantation. Par conséquent, il est essentiel qu'un pays atteigne un degré de stabilité. En Algérie, le risque pays recouvre trois principaux éléments :

- ❖ Le risque de rupture politique : Il est susceptible d'affecter le droit de la propriété par la confiscation, l'expropriation ou la nationalisation, de plus, ce risque peut se manifester sans indemnités par la répudiation du contrat et la répudiation des dettes ;

- ❖ Le risque de non paiement de l'Etat lui-même ou de l'une de ses entreprises publiques lorsque l'acheteur ou le débiteur public n'honore pas ses engagements en devises ;

- ❖ Le risque de non transfert ou d'inconvertibilité, lorsque la banque centrale d'un pays se trouve impuissante à transférer en devise les ressources en monnaie locales.

[36] - Guide investir en Algérie, Edition 2011, p 234.

3.2/ Assistance et communication

Il y a un grand nombre d'organismes et d'agences qui offrent une assurance, une aide et des conseils aux créateurs d'entreprises, notamment, par l'information et la communication nécessaire et utile à la réussite du projet de création, de plus, l'information doit être facile d'accès et disponible, qu'elle soit institutionnelle (réglementation, avis , procédures, appel d'offre de marché public…etc.) ou opérationnelles (évolution des marchés concurrentiels, statistiques macro et micro- économiques) pouvant représenter des informations économiques et financières efficace. L'Algérie s'efforce de mettre à la disposition des investisseurs une banque de données , tel que les institutions productrices de statistiques, d'analyse stratégique et de conjonctures (ONS,CNESS,INSG, douane, ministères sectoriels…etc.) ou dans le cadre de l'encouragement à l'investissement (chambre de commerce, forum des chefs d'entreprises, associations patronales et professionnelles…etc.), des données de la centrale des bilans et de la centrale des risques. Cependant, l'information proposée n'atteint pas le degré de fiabilité recherchée par l'investisseur étranger, car les pouvoirs publics ne disposent que de quelques enquêtes épistémologiques, de plus, si une information recueillie s'avers utile, il est peu probable de la récolter dans des délais voulus. Par conséquent, une firme étrangère ayant un objectif d'implantation en Algérie est dans l'obligation d'effectuer certaines études de marché en recourant à ses propres capacités d'investissement.

3.3/ La législation

« L'activité économique (publique ou privée, marchande ou non marchande, en économie socialisée ou économie de marché), suppose que les contrats passés entre agents économiques soient exécutés et, en cas de litige, que l'arbitrage soit neutre au sens de la loi du pays, entre deux parties et prennent

force exécutoire »[37] . Cette perspective concerne aussi les lois que l'appareil judiciaire et fiscal, des administrations d'autorités qui sont chargées de faire appliquer ces lois et de faire exécuter les sentences. Les agents économiques doivent avoir des garanties concernant l'application des règles sur le marché, ces garanties sont entre autre : la publicité de la loi ; la publicité des actes juridiques, administratifs et commerciaux ; la publicité des droits de propriété et leur définition ; l'effectivité de l'application de la loi par quatre administrations d'autorité (la police, le fisc, la douane, la concurrence et les prix, la monnaie et les banques)[38] .

Cependant, le système judicaire en matière de jurisprudence des affaires reste négatif et en retard, le problème étant historiquement lié au système antérieur de gestion administrée de l'économie et persiste toujours aujourd'hui sur le système judiciaire algérien qui malgré son passage à l'économie de marché, il nécessite une entière reconstitution, ce qui est une tâche ardue et de longue haleine, en ce sens, la banque mondiale a reçu beaucoup de plaintes concernant le déroulement négatif de la justice, du manque de formation des juges dans le domaine commercial, maritime et bancaire , comme en droit de la construction et de l'urbanisme, autant de carences qui contribuent au caractère imprévisible des décisions judicaires, le manque de moyens humains, de matériel nonobstant . Aussi, la justice algérienne subit diverses critiques liées à l'impartialité du système judicaire, la lenteur et le coût des procédures juridiques, la corruption, la mauvaise gouvernance, les délais de décision juridique, mais aussi, une qualification insuffisante des magistrats dans le domaine du droit commercial et financier.

---

[37]- **HENNI.A** : « Droit appareil judiciaire et transition au marché en Algérie », communication présentée à la XXème journée ATMCREDE Droit et développement, Nancy mai 2004, pp.25-27.

[38]-**BOUTALEB. K**: « La problématique de création d'entreprises face aux contraintes socio-économiques de l'environnement local en Algérie », communication Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen. Algérie.2006.

3.4/ Les procédures administratives

Que ça soit au niveau des ressources ou des pouvoirs décisionnels, l'administration algérienne est fortement centralisée et se caractérise par une bureaucratie et une forte complexité des procédures administratives et ceci en étant non coordonnées. Cette lenteur empêche le bon déroulement d'un investissement dans des délais voulus, et donc de l'efficacité des activités économiques. De plus, quelque soit l'engagement de l'investisseur, la réalisation de l'activité nécessite une masse documentaire et de nombreuses procédures pour qu'elle soit enregistrée, en particulier, lors de la création d'une entreprise(39) . Pour finir, le guichet unique mis en place par l'ANDI ne possède aucun pouvoir décisionnel, car il consiste uniquement à effectuer des enregistrements d'activités.

3.5/ Les pratiques illégales (La corruption)

Plus qu'une gangrène nationale, L'Algérie reste un pays ou la corruption est l'une des principales causes de la mauvaise gestion, difficilement contrôlable ou estimable, elle touche en particulier le domaine de l'entreprise, l'évaluation fiscale(40) .

3.6/ Les services publics

Les activités économiques sont accablées par la lenteur du service public notamment, lors de l'installation des réseaux de télécommunication, des réseaux électriques, les opérations d'importation et d'exportation, l'accès à l'eau…etc. cela entraine une situation d'incertitude qui bloque l'implantation d'une entreprise.

---

[39]- La réalisation d'une activité économique en Algérie, par une création d'entreprise, nécessite une procédure qui atteint au moins 3 années d'études de dossier.

[40]- **HADJADJ Djilali** : « Violence et corruption : Cas de l'Algérie », revue de l'APAD, N°25, 2003. p.10.

3.7/ Le financement

Il est difficile d'avoir accès au financement dans les délais prévus ou envisagé, car l'étude de solvabilité, de la rentabilité de l'évaluation des risques et du respect des règles prudentielles du projet proposé par l'investisseur se conjuguent pour rendre difficile on impossible l'accès au financement. Le financement par les banques présentes quelques principales contraintes liées à l'accès au crédit et qui sont comme suit:

- ❖ La lenteur des délais de réponse aux demandes de financement ;
- ❖ Les décisions fondées plus sur les garanties fournies ou sur l'ancienneté des relations que sur l'analyse des risques intrinsèques des projets ;
- ❖ Le nombre et le volume limité de crédit adaptés à des régions, des secteurs (investissement immobilier, commerce extérieur…etc.) ou à des activités spécifiques (investissement, exploitation, importation, exportation…etc.) et la fréquence des refus d'octroi de crédit ;
- ❖ Le coût de financement, avec des marges bancaires jugées usuraire ;
- ❖ le taux d'intérêt appliqué de façon indifférenciée pour le long et le court terme ;

Le financement par le marché financier est inexistant en raison de son activité très réduite et peu développée et donc, qui ne permet pas d'accéder aux ressources financières par un marché boursier, en effet, en Algérie, il existe trois organismes : La commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse (COSOB) ; La société de gestion de la bourse vers la valeur (SGBV) et la dépositaire centrale des titres. La bourse d'Algérie comporte un marché de petits porteurs (SAIDAL, El AURASSI), d'où l'animation insuffisante et impossible du marché, toutefois, on observe un marché obligataire plus dynamique (air Algérie, Sonelgaz). Pour conclure,

3.8/ Le choix d'un site d'implantation

Le foncier est un ensemble de rapport sociaux ayant pour support la terre ou l'espace territorial, ce rapport est principalement déterminé par des facteurs historiques, économiques, juridiques, d'aménagement du territoire et relevant des politiques publiques.

L'accès au foncier est sans doute, la démarche la plus lourde dans le cadre des procédures d'implantation, c'est l'une des contraintes majeure au développement des entreprises, notamment, en raison de la non existence d'un véritable marché foncier, excepté un marché public administré (dominant) et un marché libre (peu actif), de plus, on constate un grand écart de prix qui encourage la spéculation et la raréfaction des terrain disponibles. Cependant, les administrations chargées de la gestion du foncier sont L'ANDI, les CALPI(41) .

La direction des domaines.

3.9/ Le secteur informel

Le secteur informel est un phénomène universel. Le CNES le définie comme « un ensemble de production et des échanges de bien et de services qui échappent totalement ou partiellement aux lois et aux règles commerciales, fiscales et sociales, et qui n'émargent pas ou peu à l'enregistrement statistique et comptable »(42) . Il couvre donc, une partie des activités productives et de services dans l'économie d'un pays. L'apparition et l'expansion du secteur informel est lié aux conditions historiques et à des facteurs contextuels défavorables, spécifiques aux crises et disfonctionnements économiques propres à chaque pays, mais son expansion rapide est observée dans tous les pays du monde, quel que soit leur niveau de développement économique.

---

41 - **CALPI** (comité d'assistance à la localisation et à la promotion des investissements) est un dispositif dont la fonction et de permettre un accès progressif au foncier industriel ayant une possibilité de recourir à la commission de gré à gré des terrains domaniaux destinés à recevoir des projets.

42- **Rapport du CNES** : « le secteur informel : illusion et réalité », juin 2004. p.46.

Toutefois, dans les pays en développement, les raisons de l'accroissement du secteur informel dans un certain nombre d'activités économiques découlent de l'état du développement économique et social du pays lui même, avec une offre étroite et précaire d'emplois face à une demande croissante et de la situation de tensions et de conflits sociopolitiques réels ou potentiels(43) . Aussi, le secteur informel peut proliférer dans certains pays ayant des insuffisances ou l'absence d'un secteur productif structuré, le secteur informel s'érige donc en générateur de revenus et d'activités substantielles, où il prend de plus en plus une place importante dans les activités productives des villes en croissance rapide et fournit à l'occasion une main-d'œuvre à des secteurs productifs de l'économie(44).

En Algérie, le secteur informel a fait une irruption massive qui ne cesse d'accroitre et s'inscrit actuellement comme une composante plus ou moins importante dans notre panorama économique et social. Cet accroissement est le résultat de deux facteurs principaux : en premier lieu, le facteur interne lié au chômage et à la pauvreté, en second lieu, le secteur de l'informel est le fruit d'une mondialisation subie faute d'une préparation active à ses retombées sur notre pays. La transition perpétuelle et discontinue vers l'économie de marché, la démonopolisation du commerce extérieur, la déstructuration du secteur public productif, la réduction sévère des investissements de l'Etat et la dramatique situation sécuritaire ont permis au secteur informel d'occuper un champ extensible. Toutefois, les enquêtes effectuées sur son évolution demeurent imprécises et varient d'une source à une autre, par conséquent il est difficile d'avoir des chiffres exacts sur son évolution. Cependant, quelques chiffres ont étés estimés et on considère que dans le secteur commercial, l'informel représente selon l'évaluation du ministère du commerce, 40% de la sphère

43- **Rapport OCDE** « L'EMPLOI INFORMEL DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT : « UNE NORMALITÉ INDÉPASSABLE », 2009. p.1.

44- **Rapport du CNES** : « le secteur informel : illusion et réalité », Op.cit, p.38

commerciale domestique. Dans son dernier rapport consacré à l'évolution de ce phénomène, le CNES souligne qu'à la faveur du recensement des marchés et intervenants informels à l'échelle nationale engagé dès 2002, il a été dénombré « 700 marchés illégaux d'une superficie estimée à 2,7 millions de m ² et au sein desquels activent près de 100.000 personnes, soit l'équivalent de 14% des commerçants inscrits au registre du commerce »(45) . Selon la délégation de la planification, la part de l'emploi informel en Algérie aurait été de 1.259 million de personnes en 2003, soit 17.2% de l'emploi total ou de 21.9% de l'emploi hors agriculture et connaitrait un taux de croissance moyen annuel de plus de 8 %, soit 2 fois celui de l'emploi structuré. L'emploi informel a beaucoup progressé dans la décennie 1990-2000. On compte un pourcentage passé de 15% en 1999 à 17,2% en 2003, par rapport à l'emploi total. Hors agriculture, sa part a augmenté de 18,6% à 21,9%(46) .

Le secteur informel est un frein au développement économique et un facteur essentiel lors d'un choix d'implantation dans un pays, les FMN doivent être vigilantes à cette concurrence non mesurable qui peut fausser les stratégies et les décisions à l'investissement. L'Algérie doit établir des réformes restrictives plus sévères, afin d'instaurer un meilleur contrôle des activités économiques, pour que le pays soit à la hauteur des exigences des investisseurs étrangers.

Pour conclure, nous pouvons ainsi déduire deux réalités : L'Algérie fait preuve d'une volonté considérable par rapport au développement de l'investissement, notamment, par de nombreuses incitations, toutefois, dans la pratique, le terrain est truffé d'obstacles et d'embuches qui découragent les meilleures volontés. Ceci est principalement causé par une législation moins

[45]- **REZLAOUI Akli** : « Il représente près de 40% de la sphère commerciale, L'informel gangrène l'économie. », journal « el Wattan », 24 octobre 2004. http://www.djazairess.com/fr/elwatan/24-10-2004.

[46]- **Rapport CNES** : « Le secteur informel : illusion et réalité », Op. cit, p 18.

rigoureuse envers le secteur informel et rigide envers les investisseurs étrangers, une gestion administrative peu pratique et un système de financement peu développé.

Section 2/ Etude comparée des cas d'implantation en Algérie

1/ Présentation de l'étude

Depuis cette dernière décennie, l'investissement direct en Algérie a indéniablement augmenté, ce travail consiste à déceler les stratégies des FMN en Algérie, à traves un recensement des formes d'implantation les plus répondues dans le pays. A partir d'un échantillon de 30 FMN de différents secteurs d'activité, ceci est illustré dans les tableaux suivants comme suit :

Tableau 15 : Cas d'implantation des FMN en Algérie

PAYS	Nom de la firme	Nom de la filiale	Secteur d'activité	Nombre d'implantation dans le monde	Nombre d'implantation en Algérie	Mode d'implantation	Pays, espace géographique	Année d'installation
Agriculture								
FRANCE	Dagris	Somecoton	Agriculture	22	01	Filiale de production	Bassin méditerranéen ; France ; Afrique de l'ouest ; Afrique australe ; et Océan Indien ; Asie centrale et Brésil.	2003
Alimentaire								
FRANCE	Danone	Lu Djurdjura	Alimentaire -Biscuits -Produit Laitiers	59	01 01	- filiale de production - Acquisition	Amérique latine ; Amérique du nord ; Afrique moyen orient; Europe occidentale ; Europe centrale et de lest; Asie pacifique.	2001 2006 2005
SUISSE	Neslté Waters	Sidi lekbir Zahaf	Alimentaire	113	01 01	-Filiale commerciale -Coentreprise	Europe, Asie, Amérique latine, Afrique	2008 2005
FRANCE	Castel groupe	Coca cola StellaArtois Beck's	Industrie agro Alimentaire boisson	15	04	Filiales de production	Europe ; Afrique ; Asie, Amérique latine, U.S.A	2002 2008

Tableau 16 : Cas d’implantation des FMN en Algérie

PAYS	Nom de la firme	Nom de la filiale	Secteur d’activité	Nombre d’implantation dans le monde	Nombre d’implantation en Algérie	Mode d’implantation	Pays, espace géographique	Année d’installation
Automobile								
FRANCE	Peugeot SA	Peugeot	Automobile	129	01 29	-Filiale commerciale -Agences commerciale et points de vente	Asie, Amérique latine, Europe.	1993
FRANCE	Renault SA	Renault	Automobile	101	18 01	-Agences commerciale et points de vente -succursale	Europe ; Asie ; Amérique latine ; Afrique	1959
CORE DU SUD	Hyundai	Hyundai	Automobile	203	01 45	-Succursale -Agences commerciales et points de vente	Asie ; Australie ; U.S.A ; Afrique ; Europe.	1997
JAPON	Toyota	Toyota	Automobile	186	01 39	-succursale -agences commerciales et points de vente	Asie ; U.S.A ; Afrique ; Europe ; Australie.	1993
Mine								
Inde	Arcelor mittal	Al hadjar	Mine	50	01	Acquisition	Asie ; Afrique ; Europe ; U.S.A ; Australie.	2001

Tableau 17 : Cas d'implantation des FMN en Algérie

Pays	Nom de la firme	Nom de la filiale	Secteur d'activité	Nombre d'implantation dans le monde	Nombre d'implantation en Algérie	Mode d'implantation	Pays, espace géographique	Année d'installation
Banques								
FRANCE	BNP Paribas	BNP Paribas El DJazaîr	Service Bancaire	80	01 42	-Filiale de service - Agences de service	Europe ; Amérique ; Afrique ; Asie ; Australie.	2002
LIBAN	Fransa bank	Fransa bank El Djazaïr	Service	08	01	Filiale de service	Asie ; Europe ; Afrique.	2006
FRANCE	Société générale	Société générale	Service	182	01 84	-Filiale de service -Agence de service	Europe ; Asie ; Afrique ; Amérique latine	2006
FRANCE	Natexis	Natexis	Service	66	01 13	-Filiale de service - Agences de service	Amérique ; Asie ; Afrique ; Australie ; Europe	1999
Télécommunication								
EGYPTE	Orascom télécom	Jazzy	Télécommunication	10	01 73	- Filiale de service - Agences de services et vente	Amérique du nord ; Afrique ; Asie	2001
KOWEÏT	El watanya	Nejman	Télécommunication	22	01 108	-Filiale de Service - Agences de service et vente	Amérique latine ; Asie ; Afrique ; Australie ; Europe.	2003

Pays	Nom de la firme	Nom de la filiale	Secteur d'activité	Nombre d'implantation dans le monde	Nombre d'implantation en Algérie	Mode d'implantation	Pays, espace géographique	Année d'installation
Chimie								
FRANCE	Air liquide	Saida	Chimie	80	01	Acquisition	Europe ; Afrique ; moyen orient ; Amérique ; Asie pacifique	2008
Hydraulique								
ESPAGNE	Acciona SA	Fouka (desalinisation des eaux	Hydraulique dessalement des eaux à fouka	17	01	Acquisition	Asie ; Amérique ; Afrique ; Australie	2008
ALLEMAGNE	Gelsenwasser	Gelsenwasser	Hydraulique	03	01	Contrat de gestion	Europe	2007
Construction								
FRANCE	Ramery bâtiment	Entreprise de travaux publics	Construction	02	01 01	-Acquisition -Filiale de service	France, Algérie	2008

Tableau 19 : Cas d'implantation des FMN en Algérie

Pays	Nom de la firme	Nom de la filiale	Secteur d'activité	Nombre d'implantation dans le monde	Nombre d'implantation en Algérie	Mode d'implantation	Pays, espace géographique	Année d'installation
Logistique et transport								
FRANCE	Bolloré	Bolloré	Logistique et transport	129	3	Acquisition	Amérique Latine ; U.S.A, Asie ; Australie, Afrique	2008
Hydrocarbure								
USA	Anadarko Petrolium	Anadarko Petrolium	Hydrocarbure	06	01	Partenariat.	Amérique, Afrique ; Asie	1989
AUSTRALIE	BHP Billiton	Billiton /Sonatrach	Hydrocarbure	56	01	Partenariat	Asie ; Afrique; Amérique Europe ; Aise pacifique	1989
FRANCE	TOTAL	Total	Hydrocarbure	152	2 01	-Filiales commerciales -Partenariat (amont)	Europe, Afrique ; Asie ; U.S.A,	1953
ALLEMAGNE	Wintershal	Wintershal Gazoduc Galsi	Distributeur d'eau ; Gaz Petrol	12	01	Coentreprise	Europe ; Asie ; Afrique ; Amérique latine	2009
Electroménager								
CHINE	Aaier Group-Co	Sodinco	Electro-ménager	29	01	Coentreprise De production	Afrique ; Asie ; U.S.A	2007

Tableau 20 : Cas d'implantation des FMN en Algérie

Pays	Nom de la firme	Nom de la filiale	Secteur d'activité	Nombre d'implantation dans le monde	Nombre d'implantation en Algérie	Mode d'implantation	Pays, espace géographique	Année d'installation
Hôtellerie								
France	Accor	Mercure Sofitel	Hôtellerie	4000	02	Acquisition	Afrique ; moyen orient ; Europe	1975 1980
U.S.A	Mariotte	Renaissance hôtel	Hôtellerie	3995	01	Création d'établissement	Afrique, Australie ; Asie ; Europe ; Amérique	2009
Service pétrolier								
U.S.A	Schlumberger	Sahara well construction services	Service pétrolier	80	01	Coentreprise	Russie, chine, Amérique latine, U.S.A	2008
Gestion de l'électricité et des automatismes								
France	Schneider Electric	Schneider	Gestion de l'électricité et des automatismes	84	01	Filiale de production	Asie, Europe, Afrique, Australie, U.S.A	2001
Pneumatique								
France	Michelin	Michelin	Pneumatique	70	01	Filiale de production	Asie, Europe, Afrique, Australie, Amérique	2002

Tableau 21: Total des implantations selon la forme choisie

FMN	Agences commerciales et points de vente	Succursales et filiales commerciales	Joint venture	Acquisition	Partenariat	Filiale de production	Filiale de service	Contrat de gestion	Agences de service
Dagris						01			
Danone				01		01			
Nestlé		01 filiale	01						
Castel Groupe						04			
Hyundai	45	01 succursale							
Toyota	39	01 succursale							
Arcelor Mittal				01					
BNP Paribas							01		42
Orascom télécom							01		73
El watanya							01		108
Fransa bank							01		
Natexis							01		13
Société générale							01		84
Air liquide				01					
Acciona SA				01					
Gelsenwasser								01	
Ramery bâtiment				01			01		
Bolloré				03					
Anadarko Petrolium					01				
BHP Billiton					01				

Total		02 filiales			01				
Wintershal			01						
haier Group-Co			01						
Accor				02					
Mariotte							01		
Schlumberger			01						
Schneider Electric						01			
Michelin						01			
Renaul	18	01 succursale							
Peugeot	29	01 filiale							
Total des implantations	**131 (26.62%)**	**07 (1.42%)**	**04(0.81%)**	**10(2.32%)**	**03(0.6%)**	**08(1.62)**	**08(1.62)**	**01(0.2%)**	**320 (65.04%)**

Ces données induisent aux résultats suivants :

Tableau 22 : Total des implantations

Entreprises commerciales	**Entreprises de production**	**Entreprises de service**	**Partenariats**	**Acquisitions**	**Contrats de gestion**	**Joint venture**
Filiales et succursales **07(1.42%)**	**08 (1.62%)**	Filiales et succursales **08 (1.62%)**	**03 (0.6%)**	**10 (2.32%)**	**01 (0.2%)**	**04 (0.81%)**
Agences commerciales et points de vente **131(26.62%)**		Agences de service **320 (65,04%)**				
28.04%	**1.62%**	**66.66%**	**0.6%**	**2.32%**	**0.2%**	**0.81%**

2/ Analyse des résultats

La création de filiale en Algérie ne présente pas de difficultés de réalisation d'un point de vue juridique, en effet, comme nous l'avons déjà cité, le gouvernement encourage la création d'établissements ou entreprises quel que soit le secteur d'activité entrepris. Nous constatons par conséquent, à travers cette étude, que les entreprises créées sont à raison de 96.32% du total des formes d'implantation observées. Cela s'explique en premier lieu par les incitations que le gouvernement a entamées par l'établissement d'une législation favorable à l'investissement durable étranger depuis les années 2000, sous l'effet de la crise marquée par les années 1990.

Cependant, les entreprises de production restent encore en retrait avec un taux de 1.62% contre 94.7% du total des entreprises commerciales et de services .ceci pour plusieurs raisons :

Le choix d'implantation d'une FMN dont l'objectif est la création d'entreprise de production nécessite des déterminants spécifiques liés à l'industrie elle-même, notamment, à partir de l'avantage comparatif des facteurs de production entre les nations. La FMN déduit une éventuelle opportunité de production destinée à un marché mondiale, dans cette perspective, le groupe Michelin semble trouver cet avantage en Algérie par l'implantation d'une usine de pneumatiques nécessitant des ressources naturelles, une main d'œuvre disponible et relativement moins coûteuse dans le pays pour ce type d'industrie. De plus, le marché algérien ne semble pas être l'unique priorité de Michelin, puisque qu'avec les exportations réalisées vers l'Egypte, la Zambie, l'Ethiopie, la Guinée, l'Arabie saoudite et le Yémen, l'Algérie devient un point d'ancrage de Michelin vers l'Afrique et le moyen orient [(1)]. Cela dit, selon cet échantillon,

[1]- documents remis par la filiale MICHELIN.

la création de filiale de production reste le secteur le moins porteur en Algérie puisque, seul le groupe Michelin aurait comme finalité d'implantation, la rationalisation de la production et une finalité de pénétration de marché plus ambitieuse que celle de pénétrer le marché Algérien. En effet, certaines filiales créées résultent d'un investissement antérieur dans le pays, dans l'exemple le plus concret est l'alliance stratégique crée en 2001 par le groupe Danone et Djurdjura, dans la production des produits laitiers et qui débouche en 2006 par la création par Danone biscuiterie « LU »[(2)] . Cet investissement tardif s'explique d'un point de vue stratégique, comme une absence ultérieure de la maîtrise du marché (la concurrence, la demande locale, la législation, la stabilité du pays…etc.) pour mesurer le degré de compétitivité de la firme, mais pour des raisons plus mécaniques à la commercialisation, la création d'une filiale de production nécessite la mise en place d'un réseau de distribution et des procédures à la création qui prennent environ 4 ans. Les entreprises de production résultent aussi d'une exploitation d'un marché par le biais de licence obtenues par d'autres géants de l'industries, comme pour l'implantation de la filiale de production du groupe « Castel » en Algérie, qui exploite depuis 2002 une licence de production de la boisson gazeuse Coca Cola , qui lui a valu la construction de deux usines en Algérie et occupe une place de leader dans les boissons alcoolisées, notamment, par la construction de deux autres usines, à partir d'une reprise d'une licence accordée par le groupe « Tango »[(3)] , pour les marques de bière « Beck's » et « Stella Artois ». cette initiative est donc guidée par une volonté d'exploitation d'un marché , bien que l'Algérie, tel que déclaré par le directeur régional du groupe Castel « représente un petit marché de

---

[2]- Depuis 2010, les biscuiteries « LU » ont été cédées par Danone au groupe américain CAFT FOODS.

[3]- La brasserie « TANGO » était une SARL racheté par le groupe MEHRI et cédée au Groupe HEINEKEN en 2008.

consommateurs par rapport aux pays voisins (Maroc, Tunisie), en raison du tourisme qui reste non satisfaisant dans le pays », néanmoins les parts de marché restent assez importantes, puisque le groupe occupe une place de leader dans la boisson gazeuse, mais aussi de la boisson alcoolisée avec un taux de 65% [(4)].

2.1/ Les entreprises de production

Le plus souvent, la filiale de production est le résultat d'une transformation de la forme « coentreprise » en acquisition. Les raisons sont nombreuses :

En premier lieu, les sociétés algériennes souffrent d'une carence en gestion et en compétences technologiques et autres savoir faire techniques, cela est plus particulièrement ressenti à travers les forts besoins en financement. Par conséquent, ce déficit a débouché sur l'ouverture du capital des entreprises locales aux investisseurs étrangers, par des réformes de privatisation des entreprises, d'où la montée des acquisitions dans le secteur de la production.

En second lieu, pour une FMN, l'acquisition est le chemin le plus court qui mène vers un marché. En effet, la part des acquisitions a considérablement augmenté cette dernière décennie, ce phénomène s'est accentué par nécessité de mondialisation et d'hyper compétitivité des firmes. Pour conclure, l'implantation d'une filiale de production en Algérie est une alternative guidée par une logique commerciale destinée pour un marché local.

2.2/ Les entreprises commerciales

L'entreprise commerciale est l'une des formes les plus répandue en Algérie, avec un taux de 28.04% et qui est représentée en grande partie par les concessionnaires en automobile, dont le leader est « HYUNDAI » avec 46

---

[4]- **TITOUCHE Ali :** « Boissons alcoolisées : Castel rachète les licences Stella et Beck's », revue L'expression, janvier 2008. Site : http://www.lexpressiondz.com. Date : 30-04-2012.

entreprises commerciales et points de vente à travers le pays (dont une entreprise est une succursale), le groupe « PEUGEOT » avec 30 entreprises (dont une entreprise est une filiale commerciale), et le groupe « RENAULT » avec 19 entreprises (dont une entreprise est une succursale), on observe que le marché de l'automobile est devenu de plus en plus concurrentiel avec l'entrée en jeu des concessionnaires asiatiques proposant des produits à prix plus compétitifs, en l'occurrence, les produits sud coréen du groupe HYUNDAI. Néanmoins, nous constatons que les autres secteurs sont encore très en retrait, notamment, les activités de distribution (exemple : les supermarchés et hypermarchés).

2.3/ Les entreprises de service

En comparaison aux entreprises d'autres secteurs, Les entreprises de services sont les plus présentes en Algérie avec un taux de pénétration de 66.66%, où nous constatons une réelle intégration de ce type d'entreprise dans le secteur bancaire et de télécommunication, notamment, suite à la loi de 1990 relative à la libéralisation de ces secteurs. Toutefois, le secteur de services est dominé par les activités de télécommunications avec un taux de 36.% sur le total des entreprises de services créées 66.66% contre 27.23% des entreprises bancaires et 2.44% d'autres secteurs tel que l'hôtellerie. Le besoin n'étant pas le même, le marché de service reste entier pour toutes les activités de services citées.

Cela dit, nous constatons que la création d'entreprises de services est d'une part largement exploitée dans le secteur bancaire et des télécommunications, et d'autre part, délaissée par les autres secteurs d'activité tels que le tourisme et la restauration. Ces activités sont cependant très étroitement liées au facteur culturel d'un pays. De plus, le caractère éphémère de ce secteur renvoie à ce que la consommation et le paiement d'un service se déroulent simultanément, par

ailleurs, le secteur bancaire algérien n'étant pas assez développé, ce mode d'implantation se voit bloqué pour un bon nombre d'activités de services.

Pour conclure, la création d'entreprise est une forme d'implantation très privilégiée pour la firme, bien qu'elle présente un investissement relativement important par rapport aux autres modes d'implantation envisagés et de contraintes liées aux procédures de leur création en Algérie, certaines d'entre elles semblent avoir réussi en particulier dans le secteur des service et du commerce.

2.4/ L'acquisition

Les acquisition représentent un taux de 2.32%%, bien que ce taux révèle une forme d'implantation faible, néanmoins, sur un total de 30 firmes implantées en Algérie, les acquisitions sont en seconde position en comparaison au nombre de firmes implantées , ceci par 07 implantations d'entreprises (de différentes firmes) contre 08 implantations de firmes de service, 06 firmes dans le secteur commercial, 05 firmes de production, 04 firmes en coentreprise, 03 firmes en partenariat, et seulement 01 implantation par le biais de contrat de gestion. En effet, l'acquisition d'une entreprise renvoie à un gain de temps considérable face à la lenteur d'une création de filiale. Aussi, cette structure juridique est exploitée dans divers secteurs.

Cette logique de rachat figure dans le tableau par le rachat, par exemple de l'entreprise « SAIDAL» par le groupe « AIR LIQUIDE », ou de l'entreprise publique « SOGETRAP » par le groupe « BOLLORE ». Cependant, l'acquisition est souvent le fruit d'une coentreprise ou d'une alliance, comme dans le cas de l'alliance entre l'entreprise de produits laitiers « DJURDJURA » et le groupe « DANONE », qui a finalement racheté l'entreprise « DJURDJURA », ou encore, la coentreprise entre l'entreprise « EL

HADJAR » et du groupe « ARCELOR MITTAL » dans le cas de l'industrie de l'extraction qui s'est soldée par un rachat de « EL HADJAR » par « ARCELOR MITTAL ». Mais le plus souvent, l'acquisition répond à une offre publique d'achat.

2.5/ Les coentreprises

Cette étude démontre que la coentreprise en Algérie reste en retrait par rapport à l'ambition de création ou d'acquisition, les raisons sont multiples :

D'une part, la coentreprise est souvent une caractéristique des PME qui tendent de renforcer leur position sur un marché concurrentiel, cela dit, la coentreprise entre FMN et entreprises locales est souvent une alternative stratégique afin de pénétrer un marché étranger encore méconnu, mais aussi, pour une forte opportunité d'acquisition de cette même entreprise cible et qui se transforme en filiale, comme nous l'avons cité ci dessus, cela explique le taux inférieur 0.81% des coentreprises par rapport aux filiales présentes.

D'autre part, la coentreprise en Algérie est plus portée sur les grands projets que l'Etat met en place tel que la filiale conjointe créée entre « SONATRACH » et le groupe étrangers « TOTAL » , « CEPSA », « GDF » et autres partenaires dans le cadre de la construction d'un Gazoduc reliant l'Algérie et l'Espagne en vue d'une exportation vers cette dernière, ou encore, la filiale commune créée entre « SONATRACH » et le groupe allemand « WINTERSHAL », « ENELPOWER » et autres partenaires, reliant l'Algérie à l'Italie via la Sardaigne[(5)].

2.6/ Les partenariats et contrats de gestion

Le caractère temporaire des partenariats et contrats de gestion, justifie la non figuration d'un pourcentage moyen ou élevé de cette forme d'implantation.

[5]- **Annuaire de l'énergie et des mines**, www.mem-algeria.org, p 14, date : 15-03-2011.

En effet, ils sont à raison de 0.62% des partenariats et de 0.2% des contrats de gestion. Les partenariats les contrats de gestion les plus apparents sont relatifs aux accords entre les biens de l'Etat et les groupes étrangers, dans une perspective de grands projets de construction, d'extraction ou de gestion, tels que les accords de partenariats établis avec les diverses sociétés étrangères effectués dans le cadre de la construction de l'autoroute Est-Ouest, relancé en 2005 et prévu pour la fin 2020[(6)]. Les accords signés en 2009 entre le groupe américain ANADARKO et Sonatrach avec la participation de la firme italienne « SPA BONATTI », dans le cadre d'un projet nommé « El Merk » en vue de la réalisation d'une installation gazière prévue pour fin 2012[(7)].

Conclusion du chapitre

Nous réalisons à travers cette étude, que l'implantation en Algérie est dominée par la création, mais aussi par le rachat d'entreprises algériennes. En effet, dans le cadre de la privatisation et d'ouverture du capital, l'Algérie encourage vivement ces deux formes d'implantation qui restent plus stables pour l'économie du pays, la FMN voit à travers cette opportunité, un privilège offert pour la maîtrise d'un nouveau marché qui, pour une majeure partie, est inexploité.

D'un point de vue stratégique, cette étude démontre que l'Algérie est un pays dont la principale attractivité est la conquête d'un marché local. Ceci par la mise en évidence du caractère commercial que présente la majeure partie des formes d'implantation. Par conséquent, les FMN établissent des stratégies de marché, fondées sur une logique extensive, visant à la réalisation d'effet de

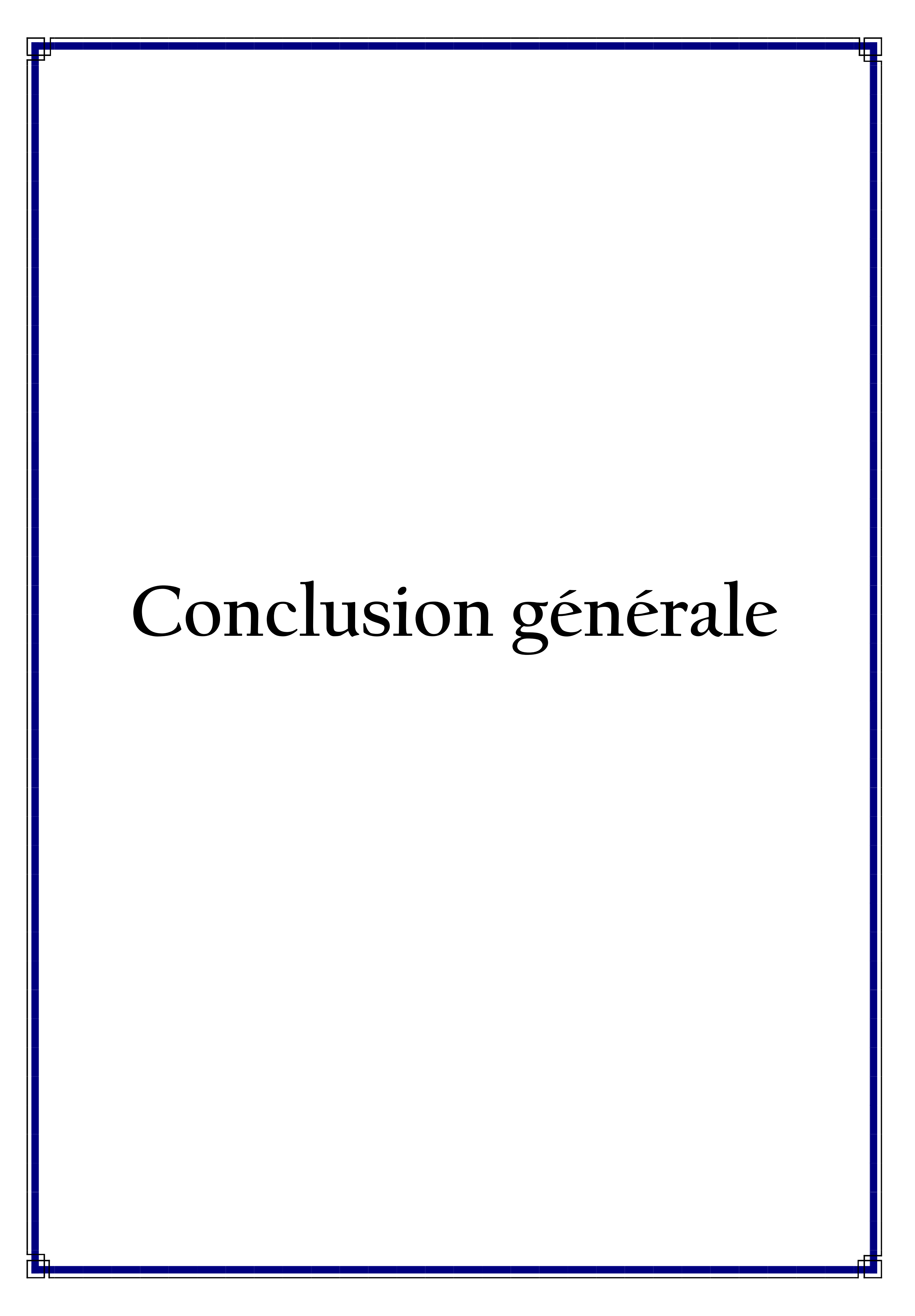
[6]- **Revue Mutation :** « Autoroute Est- Ouest », n° 57,03-06, p 6. Site : http://www.caci.dz/fileadmin/template/pdf_mutations/Mutations57.pdf,date: 05-03-2012.

[7]- **DUBESSY Frédéric : «** Sonatrach-Anadarko signent un contrat de près de 150 M$ avec l'Italien Bonatti », site : www.econostrum.info/Sonatrach-Anadarko, date: 30-11-2011.

dimension (économie d'échelle, courbe d'expérience…etc.). Cela est d'autant plus juste, en raison du nombre d'acteurs concurrents.

Nous constatons aussi, le manque de présence d'un bon nombre de formes d'implantation, car, d'une part, les formes de contrats sont souvent présentés dans les termes d'un partenariat, d'autre part, certaines formes restent imprécises dans la législation algérienne, comme dans le cas de la franchise(8) . Aussi, les licences reprises en Algérie sont souvent exploitées par des PME, notamment, dans le domaine de la cosmétique. Par ailleurs, la sous-traitance internationale nécessite un savoir faire technologique que l'Algérie ne possède pas actuellement, ce qui explique la non attractivité du pays d'un point de vue de transfert technologique.

[8]- **BOUTEILLER Marc :** « S'implanter en Algérie », Op.cit, p.129.



Conclusion générale

Conclusion générale :

Il est vrai que l'implantation des firmes répond à une logique de globalisation, mais la globalisation ne signifie pas pour autant la multinationalisation. En effet, le pouvoir d'attraction d'une économie est sérieusement pris en compte lors d'un choix d'implantation, mais il ne constitue pas l'élément déclencheur d'une telle opération, puisque cette alternative d'internationalisation découle d'un ensemble de finalités qui consistent à explorer de nouveaux marchés pour plusieurs facteurs, dont les deux principaux sont : la recherche de faibles coûts de production et la recherche de nouveaux clients. Pour cela, l'attractivité d'un pays est un élément qui intervient dans un processus d'internationalisation, plus précisément lorsqu'il s'agit de trancher entre plusieurs investissements potentiels.

Plusieurs théories ont cependant analysé les déterminants de l'internationalisation, dont les déterminants classiques sont analysés par DUNNING, qui propose de les combiner pour donner naissance à une implantation, il distingue :

- L'avantage spécifique que possède la firme, qui est essentiellement la disponibilité des facteurs de production, la possibilité de diversifier la production et la capacité de réaliser des économies d'échelles. cet avantage permet de se distinguer et de contrecarrer la concurrence locale dans les pays d'accueil ;
- Par la suite, la firme cherche à valoriser ses avantages spécifiques par ses propres moyens, sans recourir à l'exportation ou à la sous-traitance et sans solliciter d'autres entreprises indépendantes pour d'une part, éviter le risque de perdre une technologie spécifique, d'un vol de droit de propriété ou d'imitation d'un procédé de fabrication, d'autre part, les coûts de transaction peuvent s'avérer très élevés sur un marché cible, ainsi, pour préserver un meilleur contrôle, les firmes créent des filiales sur les marchés étrangers et organisent

elles-mêmes au sein de leurs structures, la production , les échanges internes des inputs et/ou de services dont elles ont besoin et conservent des avantages liés à l'internalisation ;

- Les territoires se livrent à une concurrence par des programmes d'incitation et créent par conséquent des avantages comparatifs à la localisation (infrastructure, taille de marché, législation, incitations), les FMN voient cette démarche aussi comme un déterminant de l'investissement direct étranger.

L'avènement de la mondialisation vers la fin des années 80 a apporté de nouveaux déterminants qui facilitent et encouragent l'implantation des FMN , en raison du développement des moyens de communication et la suppression des frontières économiques (réduisant par conséquent les coûts d'accès aux marchés étrangers); la transformation des modes d'implantation par la production en réseau (grâce aux faibles couts de transport); le programme de privatisation lancé à partir des années 90 (et qui continue jusqu'à nos jours) offrent plus de possibilités d'investissement direct étranger par les fusions et acquisitions ; la mondialisation a aussi favorisé l'accès à l'information et à l'innovation, ce qui a favorisé l'implantation à l'étranger dans le but de créer des pôles technologiques.

Une fois la décision d'investissement étranger est tranchée (étude des déterminants de l'implantation), les FMN effectuent des choix de site, cette seconde étape ne se fait pas de manière hasardeuse, mais nécessite au préalable une sélection de plusieurs sites potentiels correspondants aux objectifs des firmes elles mêmes et en fonction du pouvoir attractif de chaque économie. Toutefois, le choix de la firme peut porter dès le départ sur un seul pays ou territoire dans le cas où une opportunité exceptionnelle se présente, notamment dans le cas des fusions et acquisitions. Le processus de choix s'effectue d'abord, par l'établissement d'une longue liste de sites potentiels où les conditions fondamentales sont satisfaites (facteurs macro-économiques), ensuite, les firmes affinent cette sélection par l'établissement d'une « short list », prenant en

compte non seulement les conditions fondamentales mais aussi d’autres avantages secondaires nécessaires, d’autant plus que dans certains cas, ils sont considérés comme fondamentaux. Il s’agit essentiellement de l’existence d’un tissu d’entreprises locales performantes, d’un environnement favorable à l’innovation, des programmes de privatisation et de libéralisation des marchés.

Une fois le choix du site établi, une troisième étape consisterait à étudier les stratégies d’implantation, ceci en choisissant une forme d’implantation adéquate aux finalités stratégiques des FMN, mais aussi, aux marchés étrangers ciblés, pour cela, les FMN tracent en premier lieu des objectifs et des stratégies au niveau global suivant leur politique générale, et dégagent par la suite les activités ayant un fort potentiel d’internationalisation. En second lieu, les stratégies d’activité sont à leur tour considérées selon la localité ou le territoire cible (où l’on a distingué les stratégies globales, transnationales et internationales), elles peuvent porter sur une vision productive de marché, de réseau ou autre, auxquelles plusieurs modèles ont tentés d’effectuer des analyses stratégiques concurrentielles, dont le modèle le plus pertinent est le modèle Porterien portant sur des stratégies sectorielles suivant quatre principaux déterminants: la position de la nation dans le domaine des facteurs de production (qualification ou autres infrastructures nécessaires à la production), la nature de la demande locale, l’existence des industries amont et apparentées qui soient compétitives sur le plan international, la structure et la rivalité des entreprises (la nature de compétition internationale, les conditions qui président la création, l’organisation et la gestion des entreprises).

En fin du processus d’implantation, une dernière étape consisterait à choisir un mode de pénétration d’un marché étranger, en prenant en compte les trois étapes précédemment citées, c’est à dire, les finalités, les déterminants des choix de localité et les orientations stratégiques de la firme. Cela dit, la structure choisie à l’étranger est souvent en fonction des possibilités offertes par le pays d’accueil. En effet, les pays établissent des stratégies d’attraction de

l’investissement, à travers lesquelles ils essaient d’attirer au mieux des investissements productifs. Un dilemme existe donc entre ces deux parties, par conséquent le mode d’implantation est un arbitrage entre les objectifs de la firme et l’environnement local du marché cible.

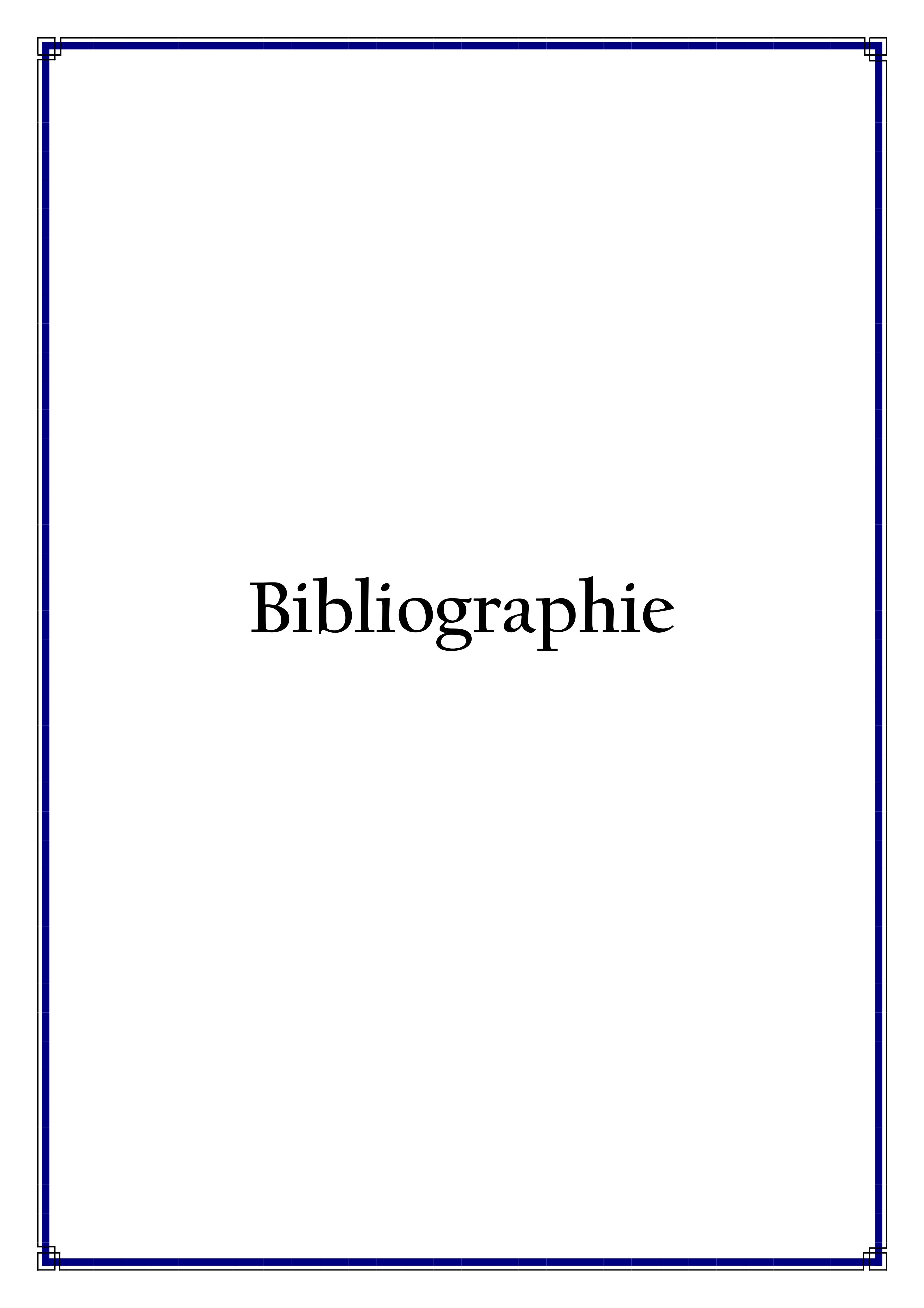
L’étude des cas d’implantation en Algérie, tels que présentés dans ce travail, nous a permis de répondre à plusieurs questionnements :

En premier lieu : l’Algérie à entamé un vaste programme d’investissement depuis les années1990 et a conclu d’une part, plusieurs conventions bilatérales (UMA, UE) et conventions multilatérales (convention par rapport à l’investissement, douane, transport…), d’autre part, ces conventions ont abouti concrètement à ce que le gouvernement algérien déploie des efforts considérables en vue d’améliorer l’attractivité du pays, notamment, par une réglementation favorable aux investissements étrangers consolidés par un code d’incitation aux investissements offrant des avantages fiscaux indéniables, une libéralisation du système bancaire et financier, plusieurs actions en faveur de modernisation des infrastructures, un marché doté aussi bien d’une main d’œuvre non qualifiée et qualifiée, la libéralisation des marchés (abaissement des droits de douanes), l’adoption de programme de privatisation, des institutions chargées de la promotion et l’orientation de l’investisseur (CNI, ANDI), mais aussi plusieurs opportunités sectorielles portant sur les richesses du pays (pétrole, gaz, mines).

En deuxième lieu, cette étude démontre que l’Algérie est un pays relativement propice à un bon nombre de formes d’implantation, néanmoins, nous avons constaté que les formes les plus répandues sont les créations d’entreprises de services, bien que l’Algérie encourage la forme coentreprise, la raison principale est que la création d’entreprise commune recouvre l’objectif principal de transfert technologique et la maîtrise de nouveaux savoir faire, cette forme est souvent adoptée par les PME, contrairement aux FMN qui ont pour objectif de s’implanter en ayant un contrôle majoritaire afin de préserver le

savoir faire et les technologies qu'elles détiennent, pour cela, cette étude révèle que la coentreprise est souvent une forme transitoire pour les FMN , elle semble être un moyen ou un résultat d'arbitrage entre les propositions offertes par le pays, car la création ou l'acquisition d'une entité est considéré par les FMN comme les meilleures options pour plus de contrôle sur les actifs étrangers, on constate que les coentreprises existantes en Algérie débouchent sur une acquisition, car les entreprises locales souffrent d'un manque de ressources et de financement, qui ne leur permettent pas de remplir leur part de marché dans l'accord effectué, par conséquent, la FMN comble le déficit et par la même occasion, rachète l'entreprise en difficulté. Aussi, la coentreprise permet de maîtriser le marché nouveau, et donc favorise une création de filiale, ou autre activité économique grâce à une meilleure maîtrise de l'environnement.

La mesure de l'attractivité du pays, ne s'effectue pas uniquement par l'étude du climat de l'investissement, puisqu'il s'agit de discours politiques et officiels qui ne reflètent pas nécessairement la réalité du terrain. Car plusieurs paramètres présentent des inconvénients à l'investissement en Algérie tels que les démarches administratives, l'instabilité politique et économique, l'absence d'environnement favorable à l'innovation…etc. Plusieurs facteurs dissuadent donc l'investisseur pour une implantation productive. Pour cela, l'attractivité de l'Algérie est particulièrement en rapport au marché qu'elle propose, où l'objectif stratégique principal des firmes est d'élargir leurs marchés.



Bibliographie

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I /OUVRAGES

1- **ANDREFF Wladimir** : « Les multinationales globales », Ed La Découverte, Paris, 1996.

2- **ANDREFF Wladimir** : « Evaluation de l'attractivité effective des investissements directs étrangers », in « Les investissements directs étrangers : facteurs d'attractivité et de localisation », ouvrage collectif sous la direction de D.GUERRAOUI et X. RICHET, Ed TOUBKAL, l'HARMATTAN, Paris, 1997.

3- **ATAMER Tugrul, CAROLI Roland**: « Diagnostic et décisions stratégiques »,2ème Edition, Ed DUNOD, Paris, 2003.

4- **BEDDI Hanae**: « La relation entre siège filiale, confrontation de deux cadres théoriques avec le cas de six multinationales et identification des éléments traditionnels », université Paris Dauphine, conférence AIMS, 2004.

5- **BOUTEILLER Marc:** « S'implanter en Algérie », Ed UBIFRANCE, Paris, 2009.

6- **BUSSEAU Annick** : « Stratégies et techniques du commerce international », Ed Masson, Issy les Moulineaux, 1994.

7- **BYE Maurice** : « Relations économiques internationales », 5ème Edition, Ed DALLOZ, 1987.

8- **CHANDLER Alfred D. Jr** : « Stratégies et structures de l'entreprises », Ed d'Organisation, Paris, 1989.

9- CHESNAIS François : « Le capitalisme mondial », Ed SYROS, Paris, 1997.

10- CHOURAQUI Nathalie, WAYS Sandra : « Au pays des licences : Développement des produits dérivés sous licence, une opportunité marketing et commerciale », Ed DUNOD, Paris, 2003.

11- COMBE Emmanuel : « Alliance entre firmes et course technologique », Ed ECONOMICA, Paris, 1995.

12- DE BRUECKER Ronald : « Stratégies organisationnelles », Ed ECONOMICA, Paris, 1995.

13- DELACOLETTE Jean: «Les contrats de commerce internationaux », Ed De Boeck, Bruxelles, 1996.

14- DELAPIERRE Michel, MILLELI Christian : « Les firmes multinationales », Ed VUIBERT, 1995.

15- DE BRUECKER Ronald: « Stratégies organisationnelles », Ed ECONOMICA, Paris, 1995.

16- DUBOIN Jacques, DEYSINE Anne : « S'internationaliser », Ed Dalloz-Sirey, Paris, 1995.

17- DUSSAUGE Pierre, RAMANANTSOA Bernard : « Technologie et stratégie d'entreprise », Harvard, 1986.

18- DUSSAUGE Pierre: « Les stratégies concurrentielles », in Marc INGHAM : « Management stratégique et compétitivité », Ed. De Boeck, Bruxelles, 1995.

19- FAURE.G : « Structure, organisation et efficacité de l'entreprise », Ed DUNOD, Paris, 1991.

20- FENNETEAU Hervé : « le cycle de vie des produits », Ed ECONOMICA, Paris, 1998.

21- FERRAY Alain, LUSSEAULT Alain : « analyse stratégique », Ed ELLIPES, Paris, 2001.

22- GARIBALDI Gérard : « Analyse stratégique », Ed d'Organisation, Paris, 2008.

23- GUILLOCHON Bernard: « Economie internationale »,3ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2001.

24- GUILLAUME Franck, RAMIREZ Rafael : «Les meilleures pratiques des multinationales », Ed d'Organisation, Paris, 2003.

25- HATEM Fabrice : « Investissement international et politiques d'attractivité », Ed ECONOMICA, Paris, 2004.

26- HELLRIGEL Don, SLOCUM John W : « Management des organisations », 2ème édition, Ed DBOECK Université, Bruxelles, 2006.

27- INGHAM Marc: « Diversification et compétitivité », in Marc INGHAM : « Management stratégique et compétitivité », Ed. De Boeck, Bruxelles, 1995.

28- JASMIN Eric: « Nouvelle économie et firmes multinationales les enjeux théoriques et analytiques : Le paradigme Eclectique », cahier de recherche, Université de Québec, Montréal, 2003.

29- JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan, WHITTINGTON Richard, FRERY Fréderic: « Stratégiques », 7ème edition, Ed DUNOD, Paris, 2005.

30- JOUY-EN-JOSAS : « Strategor », 3ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2004.

31- KAHN Michel: « Franchise et partenariat : guide pratique », 3ème édition, Ed Dalloz-Sirey, Paris, 1994.

32- LAFARY Gérard: «Nation et entreprise dans l'économie mondiale », in « Humbert Mark, investissement international et dynamique de l'économie mondiale », ouvrage collectif, Ed ECONOMICA, Paris, 1999.

33- LANDREVI J, LEVRY J. LINDON D: « Mercator », Ed. DALLOZ, Paris, 2003.

34- LASSUDRIE-DUCHENE Bernard, ÜNAl-SENCI Denis: « L'avantage comparatif, notion fondamentale et controversée. » in « L'économie mondiale », Ed la Découverte, paris, 2001.

35- LAVALETTE George, NICULESCU Maria: « Les stratégies de croissance », Ed d'Organisation, Paris, 1999.

36- LEMAIRE Jean-Paul: « Stratégies d'internationalisation », 2eme EDITION, Ed DUNOD, Paris ,2003.

37- LEROY Frédéric : «Les stratégies de l'entreprise », 3ème édition, Collection « Les Topos », Ed DUNOD, Paris, 2008.

38- MARCHESNAY Michel : « Management stratégique », Ed L'ADREG, 2004.

39- MAZEROLLE Fabrice : « Les firmes multinationales », Ed VUIBERT, Paris, 2006.

40- MEIER Olivier : « Entreprises multinationales », Ed DUNOD, Paris, 2005.

41- MEIER Olivier, GUILLAUME SCHIER : « Stratégies de croissance », Ed DUNOD, Paris, 2009.

42- MICHALET C.A :« La séduction des nations : ou comment attirer les investissements directs étrangers», Ed ECONOMICA, Paris, 1999.

43- MICHALET C.A : « Le capitalisme mondial », PUF, Quadrige, Paris, 1998.

44- MICHALET C.A: « Qu'est ce que la mondialisation ? », Ed La Découverte, Paris, 2002.

45- MINTZBERG H : « Structure et dynamique des organisations, Ed D'ORGANISATION, Paris, 1982.

46- MIVILLE-DE CHENE Karl, LIMOGES Isabelle : « Le commerce international». 2ème édition, Ed GAETAN MORIN, Montréal, 2009.

47- MORVAN.Y : « La diversification », in « Encyclopédie de la gestion », 2ème EDITION, Ed ECONOMICA, Paris, 1997.

48- MUCCHEILLI Jean-Louis : « Multinationales et mondialisation », Ed Du Seuil, Paris, 1998.

49- MUCCHEILLI Jean-Louis : « Relations économiques internationales », 4ème édition, Ed HACHETTE, Paris, 2005.

50- NEGRE Claude : « La franchise : recherches et applications », 3ème édition, Ed VUIBERT, Paris, 2007.

51- NURBEL.A : « Investissements directs étrangers, gain de compétitivité structurelle et gouvernance régionale », in « Mutation contemporaines et développement », ouvrage collectif sous la direction de C. ALBAGLI et S. RAJEMISON, collection MES, Ed L'HARMATTAN, 2003.

52- PASCO-BERHO Corinne, LE-STER-BEAUMERVIEILLE Hélène: « Le marketing international », Ed DUNOD, Paris, 2007.

53- PORTER Michael: « L'avantage concurrentiel », Ed DUNOD, Paris, 2003.

54- RAINELLI Michel, « La multinationalisation des firmes », Ed ECONOMICA, Paris, 1979.

55- RAINELLI Michel: « Les stratégies des entreprises face à la mondialisation », Ed MANAGEMENT, Paris, 1999.

56- SCHAUFELBERGER Peter: « La protection juridique des investissements internationaux dans les pays en voie de développement, étude suisses de droit international », Ed Zûrich Sculthess polygraphischer verlag, 1993.

57- USUNIER Jean Claude : « Le management international », Ed PUF, Paris, 1990.

58- YEGIN D, STANISLAW J : « La grande bataille, les marchés à l'assaut du pouvoir », Ed ODILE JACOB, Paris, 2000.

59- VOISON Colette, BEN MAHMOUD- JOUINI Sihem, Serge EDOUARD : « Les réseaux : Dimension, Stratégies et organisationnelles », Ed ECONOMICA, Paris, 2004.

II/ THESES

1- DHAOUI Abderrazak : « Décentralisation de la recherche et développement dans les firmes multinationales : entre performance et gestion des résultats », thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Reims, Faculté des sciences économiques, sociales et de gestion, 2009.

2- EL MOUDEN Athmane : «L'impact de l'évolution des structures organisationnelles des FMN sur leurs stratégie de localisation et leur système de

contrôle », thèse en vue de l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université de Limoges, Institut d'administration des entreprises, 2007.

3- **GRILLAT Marie-Laure** : « Contrôle des filiales étrangères par la gestion internationale des ressources humaines : Le cas des firmes françaises », thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, 2007.

4- **HAYET Haroun:** « La problématique du foncier industriel et de l'investissement en Algérie », mémoire de master 2 en droit des affaires, faculté de droit et des sciences économiques, université de Perpignan, 2004.

5- **TONI Sofiane:** « Déterminants et facteurs d'attractivité des investissements directs étranger: étude appliquée à la Tunisie», thèse doctorat, université Paris1, 2002.

III/ ARTICLES

III.1/ ARTICLES DE REVUES

1- **AIRAUDI Serge** : « le destin de la globalisation » in « Gérer les organisations après l'an 2000 », Revue française de gestion, n° 100, Septembre-Octobre 1994.

2- **ALBAGLI.C :** « Globalisation et localisation : un processus indépendant », in, « Géoéconomie », N°24, 2002.

3- **ALLOUCHE José, HUAULT Isabelle** : « Contrôle, coordination et régulation : Les nouvelles formes organisationnelles », Université de Versailles St- Quentin, Revue de Finance, Contrôle, Stratégie, V° 1, N° 2, juin, 1998.

4- **BARTLETT GHOSHAL C.A:** « What is a Global Manager? », Harvard Business Review, N°7, August, 1992.

5- BRECHET Jean-Pierre: " La grille d'orientation du développement international", in Jean Yve CAPUL : « Les stratégies d'entreprises », cahier français, n°275, 1996.

6- CHEN T, KU Y.H: «The affect of foreign direct investment on firm growth: the cease of Taiwan's manufacturer's », Japan and the world Economy, Vol. 12.

7- FOR G: « Developing international discipline for delivering third investment in unlawfully expropriated property" in "Law and policy" in "international business", n° 33,2002.

8- CHILD J: «Strategies of control and organizational behavior », Administrative Science Quarterly, N° 163-177, 1973.

9- CRAY D: « Control and coordination in multinational corporations», Journal of International Business Studies, Vol. 115, N° 2, 1984.

10- CROZET Matthieu, **KOENING Pamina :** « Etat des lieux du commerce international : Le rôle des firmes multinationales dans le commerce international », Cahiers français, n° 325.

11- DESREUMAUX Alain : « les stratégies intersectorielle : spécialisation intégration diversification »cahier français « les stratégies d'entreprise »revue N° 275.

12- DOZ Y.L., PRAHALAD C.K:« Headquarters Influence and Strategic Control in MNC's », «Sloan Management Review », Vol. 23, N° 1, 1981,

13- DUNNING J.H: « International business in a changing world environment », in« Multinationals, Technology and Competitiveness», Unwin Hyman Ltd. London, 1988.

14- DUNNING J. H.: « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production Past, Present and Future», in, International Journal of the Economics of Business, Vol. 8, No. 2, 2001.

15- FAVRE-BONTE NICOLETTI Véronique : « Investissements dans les pays étrangers et stratégie de globalisation », revue région et développement, n°9, 1999.

16- FERNALD J.G: « Roads to prosperity », American Economic Review, n° 89 (3), 1999.

17- FRIMOUSSE Soufyane : « Attractivité des territoires sud-méditerranéens, alliances inter firmes et intégration régionale euro-méditerranéenne" in "revue sciences de gestion n°48, 2006.

18- HADJADJ Djilali : « Violence et corruption : Cas de l'Algérie », revue de l'APAD, N°25, 2003.

19- HATEM Fabrice: « Les multinationales poursuivent leur expansion internationales », les notes bleues de Bercy, n°221 ,2002.

20- HATEM Fabrice : « Les politiques d'attractivité en Europe », observatoire des investissements internationaux, n°2, 2011.

21- HENNART J.F: «Control in Multinational Firms: The Role of Price and Hierarchy », Management International Review, Vol. 31, N° Special Issue, 1991.

22- JAUSSAUD. Jaque : « Les stratégie d'entreprises « », n° 275 cahier français.

23- KETATA Ihsen : « Influence du contexte sur le choix de la stratégie d'implantation », RFG, N° 166, 2006.

24- MARKUNSEN J.R: « Foreign direct investment as a catalyst for industrial developpement" Europeen economics review, n° 43, 1999.

25- MARTINEZ J.I, JARILLO JC: « The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations», Journal of International Business Studies, Vol 19. Fall, 1989.

26- MUCCHIELLI Jean-Louis: « Déterminants de la localisation et firmes multinationales », revue économique, n° 4,1998.

27- OUCHI W.G., "A conceptual framework for the design of organizational control mechanism», Management Science, Vol. 25, N° 9, 1979.

28- SAHLI Mondher : « Les structures de marché comme déterminants de l'investissement national", in «Investissement direct étranger et développement industriel méditerranéen », ouvrage collectif « Bernard BELLON et Ridha GOUIA, GPEP, Ed ECONOMICA, 1998.

29- VAHE- HENNEQUIN Caroline: « Implication organisationnelle et structure en réseau », cahier du C.E.R.G.O.R, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2003.

30- WELLS L, WINT A: "Marketing a Country », foreign investment Advisory service, occasional paper n°1, 1990,.

31- YANG C.H: « Determinants of foreign direct investment: comparison between expansionary FDI and defensive FDI », Taiwan economic review, Vol.27.

III.2/ SEMINAIRES

1- BOUTALEB. K: « La problématique de création d'entreprises face aux contraintes socio-économiques de l'environnement local en Algérie », communication Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen. 2006.

2- HENNI. A: « Droit appareil judiciaire et transition au marché en Algérie », communication présentée à la XXème journée ATMCREDE Droit et développement Nancy 25-26-27 mai 2005.

3- LALI Rachid, ZIANI Leila : « Mondialisation financière et investissement bancaire étranger en Algérie : Etat des lieux et contraintes », Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, Université Abderrahmane MIRA, Béjaia, communication 2009.

4- LIARTE Sébastien: « Comment localiser les unités de son réseaux de distribution entre évitement de la concurrence et recherche de proximité », communication, Paris, DMSP, 2003.

5- El HERILLI Afef : « Les réseaux d'entreprises : Conditions de formation et typologie », communication, Faculté des Sciences Economiques et Gestion de Tunis, 2007.

III.3/ AUTRES ARTICLES

1- ANDI News, Bulletin trimestriel n°11, avril 2010.

2- BELAOUNIA Samia: « Portée de la structure organisationnelle dans la saisie empirique de la diversification », Rouen Graduate Business School, 2011.

3- JAYET H, WINS P.H : « Comment les entreprises se localisent-elles? », Ronéo, CESURE, dossier de recherche, rapport au commissariat général du plan n° 3,1993.

IV/ RAPPORTS

1- CNUCED: « Rapport sur le commerce et le développement », 2004.

2- CNUCED: L'investissement dans le monde, 2011.

3- FMI : « Manuel de la balance des paiements », 5ème édition. Fonds monétaire international, Washington, 1993.

4- Rapport du CNES : « Le secteur informel : illusion et réalité », juin 2004.

5- Rapport de l'OCDE: "New horizon for foreign direct investment", publication OCDE, 2002.

6- Rapport de L'OCDE: "Evaluer les conditions d'investissement dans l'économie en transition", 2007, p. 13.

7- Rapport de l'OCDE : « L'emploi informel dans les pays en développement : une normalité indépassable », 2009.

8- Rapport d'investissement par pays : « Algérie », Sirte, Jamahiriya arabe libyenne, 15-17 décembre, 2008, p 2.

V/ ARTICLES ET TEXTES DE LOI

1- Décret exécutif n°01-281 du 24 septembre 2001 relatif à la composition, à l'organisation et au financement du conseil national de l'investissement, journal officiel n° 55 du 26 septembre 2001.

2- Décret exécutif n° 01-282 du 24 septembre 2001 portant attribution, organisation et fonctionnement de l'agence nationale du développement des investissements, journal officiel n° 55 du 26 septembre 2001.

3- Décret exécutif n° 01-281 du 24 Septembre 2001, relatif à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du Conseil national de l'investissement, journal officiel n° 55 du 26 Septembre 2001.

4- Décret exécutif n° 02-295 du 15 Septembre 2002 ?fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-107 intitulé "Fonds d'appui aux investissements", journal officiel n° 62 du 15 Septembre 2002.

5- Décret exécutif n° 06-356 du 09 Octobre 2006, portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de développement de l'investissement, journal officiel n° 64 du 11 Octobre 2006.

6- Guide investir en Algérie, Edition 2011.

7- KOROLEC.M : « Accords internationaux », in « Journal officiel de l'Union Européenne », L 99, 5/04/2012.

8- Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, journal officiel n° 16 du 18 avril 1990.

9- Loi n° 01-10 du 3 juillet 2001, portant la loi minière, journal officiel n° 35 du 4 juillet 2001.

10- Loi n°02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations, journal officiel n° 08 : « Conventions et accords internationaux» du 6 février 2002.

11- Ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, portant code du commerce, modifiée et complétée

12- Ordonnance n° 01-03 relative au développement de l'investissement, journal officiel n° 47 du 20 Août 2001.

13- Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, journal officiel n°52 du 27 aout 2003.

14- Ordonnance n°06-08 du 15 juillet 2006, modifiant et complétant l'ordonnance n°01-03 du 20 août 2001, relative au développement de l'investissement, journal officiel n° 47 du 19 juillet 2006.

VI/ WEBOGRAPHIE

V.1/ARTICLES INTERNET

1- AMRANI Aida : « Les guichets uniques décentralisés boostent les investissements en 2010 », site : http://www.maghrebemergent.com. Date :16-04-2011.

2- Annuaire de l'énergie et des mines, site : www.mem-algeria.org, p 14, date : 15-03-2011.

3- « Activité de stockage et de distribution des produits pétroliers », site : http://www.mem-algeria.org. Date : 08-09-2010

4- DEPPE Alain: « Marketing international », Université Picardie, p.23, site : www.foad.refer.org/ pdf. Date, 12/ 11/2011.

5- DUBESSY Frédéric : « Sonatrach-Anadarko signent un contrat de près de 150 M$ avec l'Italien Bonatti », site : www.econostrum.info/Sonatrach-Anadarko. Date: 30-11-2011.

6- Fabrice Mazerolle: « la licence internationale », site : www.Mazerolle.fr/Economie internationale/Lalicence. Date: 08-02-2011

7- GODELIER Eric: « Structure et organisation de l'entreprise », 2006.site : http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/perso/fichiers/godelier_386_Structure_et_organisa_2006. Date: 12-05-2011

8- GUISLIN Pierre : « Réformes du secteur des télécommunications en Algérie : développement succès et défis », groupe de La Banque Mondiale,2002, site: http://www.mptic.dz/fr/docs/SITIC/GUISLAIN.pdf. Date : 11-01-2011.

9- « Le marché algérien des produits pétrolier », site : http://www.mem-algeria.org. Date : 14-04-2012.

10- « Les avantages fiscaux accordés aux entreprises », site: http://www.consulat-algerie-montpellier.org/pdf/avantages.Date: 06-04-2012.

11- NUNES Paulo : « Concept de structure organisationnelle », site : http://www.knoow.net/fr/scieeconcom/gestion/structureorganis.htm, 2010. Date : 10-10-2010.

12- « Opportunités d'affaires et marketing territorial », site : http://www.embalgeria.nl. Date : 28-04-2012.

13- OUCHE Ali : « Boissons alcoolisées : Castel rachète les licences Stella et Beck's », revue L'expression, janvier 2008, Site : http://www.lexpressiondz.com. Date : 30-04-2012.

14- Revue Mutation : « Autoroute Est- Ouest », n° 57,03-06, site : http://www.caci.dz. Date : 05-03-2012.

15- REZLAOUI Akli : « Il représente près de 40% de la sphère commerciale, L'informel gangrène l'économie. », journal « el Wattan », 24 octobre 2004, site : http://www.djazairess.com/fr/elwatan/24-10-2004. Date: 15-03-2012**.**

V.2/ SITES INTERNET

1- www.andi.dz.

2- www.caci.dz.

3- http://www.mipmepi.gov.dz.

4- http://www.mhu.gov.dz .

5- http://www.elwatandz.com.

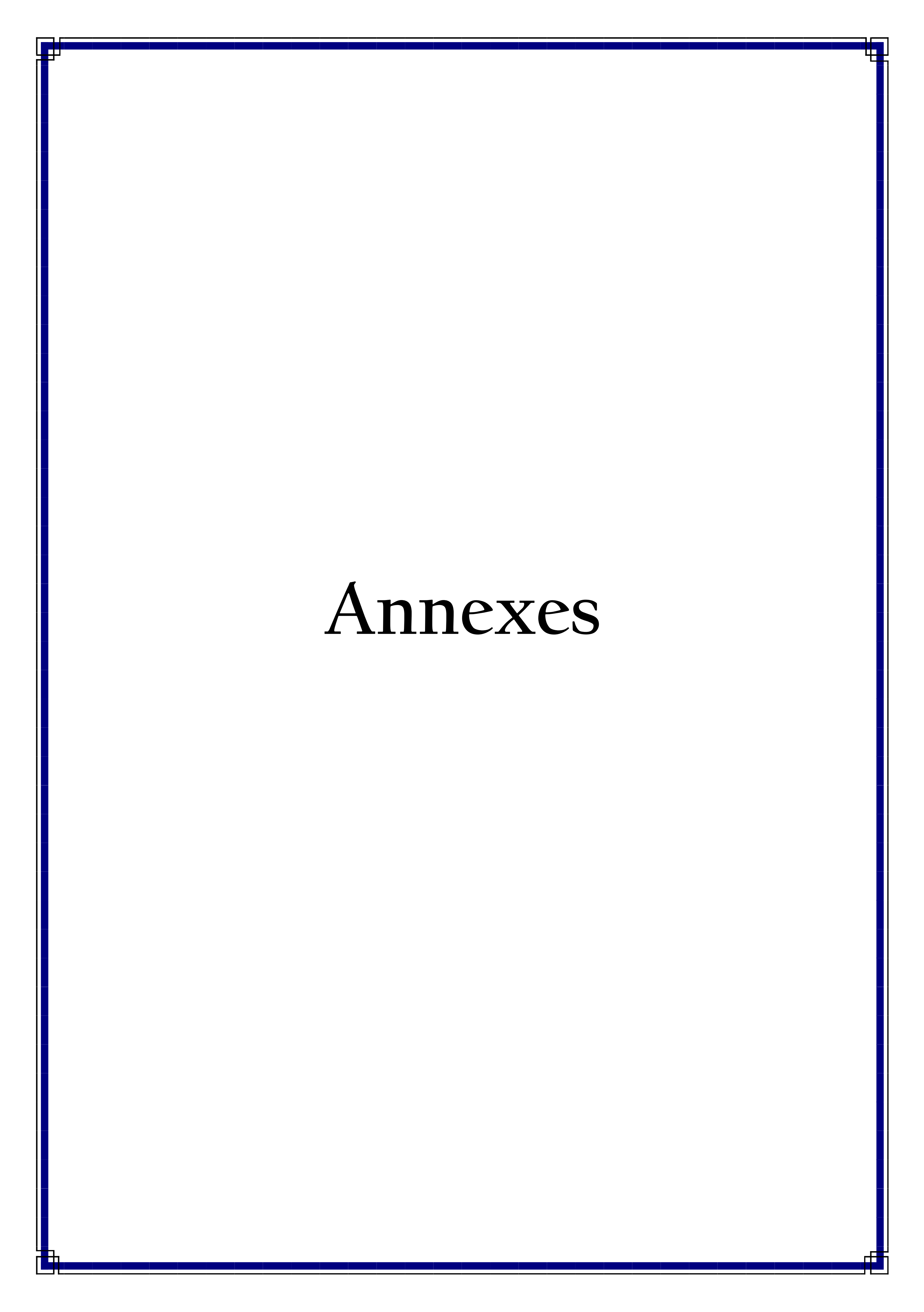
6- http://eur-lex.europa.eu.

Liste des tableaux et figures

1/ Liste des tableaux

2/ Liste des figures

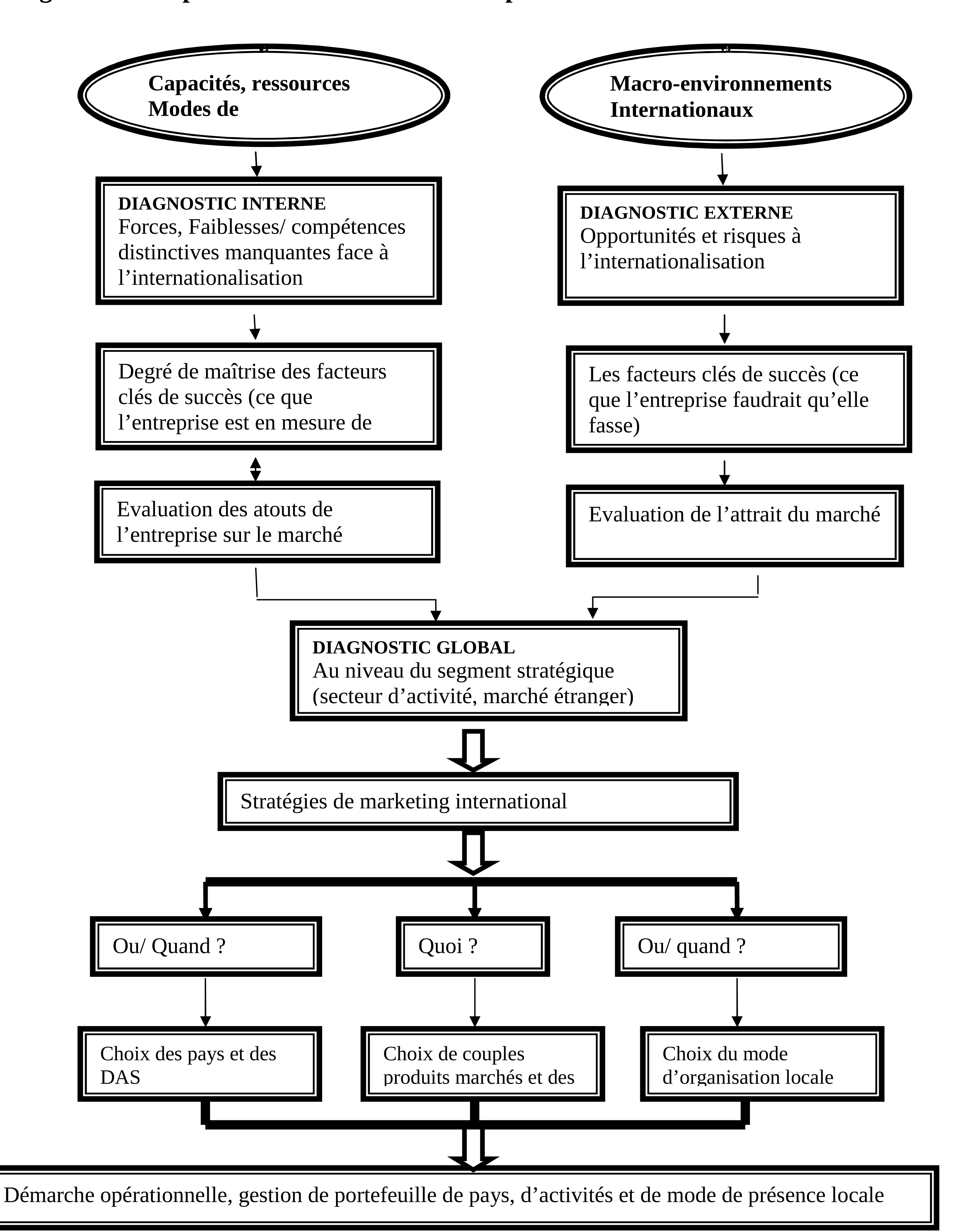
TABLE DES MATIERES



Annexes

Annexe 1

Figure 01 : Etapes de la démarche de l'entreprise à l'international



Annexe 2

Les modes d'aides à l'Analyse stratégique

Igor Ansoff propose de croiser le couple produit/marché, les changements apportés à l'un de ses composants de cette relation conduit à distinguer quatre types de stratégie de croissance allant de la spécialisation à la diversification totale. A Chaque couple produit/marché constitue un domaine d'activité pour l'entreprise.il en résulte le tableau suivant :

Tableau 01 : La matrice d'Ansoff

Marché/Produit	**Actuel**	**Nouveau**
Actuel	Spécialisation	Diversification produit
Nouveau	Diversification marché	Diversification totale

1/ La spécialisation (pénétration de marché)

La spécialisation consiste à ce qu'une entreprise se concentre sur son métier. Ceci dit une entreprise diversifiée doit mobiliser de nouvelles compétences.

2/ La diversification produit (développement de produit)

L'entreprise développe son activité grâce à la vente de nouveaux produits sur le marché, soit en lançant de nouveaux produits, soit en changeant les caractéristiques du produit actuel(1).

3/La diversification de marché (Développement de marché)

L'entreprise développe son activité grâce à la vente du produit actuel sur de nouveaux marchés comme l'expansion géographique, l'utilisation d'un nouveau canal de distribution, l'exploitation d'un nouveau segment de clientèle.

1- **ATAMER Tugrul, CAROLI Roland**: « Diagnostic et décisions stratégiques »,2ème Edition, Ed DUNOD, Paris, 2003, p. 402.

4/La diversification totale

L'entreprise développe son activité en se lançant sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. C'est la stratégie poursuivie par General Electric qui intervient dans des domaines divers tels que les générateurs d'énergie, les produits industriels, les moteurs d'avion, l'électroménager, les médias, le plastique ou l'imagerie médicale.

Annexe 3

Tableau02 : Les composants de la stratégie d'activité

Composants à étudier	Caractéristiques
Le niveau d'engagement	-Etudes de la situation du DAS. Possibilité de développement ou choix d'abondons selon (le taux de connaissance annuel en chiffre d'affaire dans le DAS et objectif retenu par le marché marge brute .investissement matériel a réaliser, besoin en financement, ressource humaines engagé)
La cible	-Cibler tout le groupe des clients avec le portefeuille de produit -Spécialisation sur un ensemble restreint de sous segment -Cibler un ensemble de segment autour d'une idée
Combinaison d'avantages concurrentiels	-Etude et diagnostic de la position concurrentielle -Création de nouvelle combinaison de facteur clés de sucée -Stratégie émouvantes débouchant sur un nouvel attribut visible de l'offre
La technologie	-Etude de la position du DAS en termes de technologie (stratégie d'imitation innovation) -Etudes des mode d'accès a la technologie (acquisition joint venture, licence, alliance, sous-traitance…etc.) -Technique de protection ou la diffusion des technologies possèdent.
La position dans la filière verticale	-Définir les frontières de la firme -Définir la position de la firme par apport au système de valeur par décomposition de la chaine de verticale
Développement et alliances	-choix d'un développement interne -choix d'un développement externe
Interconnexion entre les activités	-Formuler les projets en matière de partage de ressources entre le DAS, transfert de savoir faire entre DAS, effet de gamme et d'image et concurrence entre DAS et autres DAS

Source : Conception personnelle

Annexe 4

1/La matrice BCG (Boston Consulting Group)

1.1/ La matrice BCG 1

Conçu à la fin des années 60, cet outil permet de gérer le portefeuille d'activités et/ou de produits de l'entreprise. Cela dit, Il peut également être utilisé pour l'analyse d'un portefeuille de « marchés - pays » afin d'identifier les marchés d'implantation les plus attractifs pour l'entreprise. Les deux critères d'évaluation du portefeuille utilisés sont : le taux de croissance du marché indiquant le taux d'augmentation des ventes globales sur le marché, plus le potentiel de croissance d'un marché est élevé, plus l'entreprise a de chances de réaliser des économies d'échelle et de trouver sa place, la part de marché relative qui est le ratio entre les ventes de l'entreprise et les ventes du principal concurrent face à ces deux variables où la position de l'entreprise peut être faible ou forte. Ces notions s'interprètent en termes de compétitivité sur le schéma si dessous[(2)] .

[2]**- DJITLI Mohamed Séghir:** « Marketing stratégique », EDITION DJITLI, 1990, p.50.

Figure 01: La matrice BCG 1 et l'aspect financier des activités selon les quadrants.

Forte	**Les vedettes** -Se sont des activités qui s'autofinancent ; - Génèrent des bénéfices élevés ; - Nécessitent un investissement élevé ; - Contribuent à la croissance.	**Les dilemmes** - Activités qui absorbent des liquidités ; - Procurent des bénéfices faibles ; - Nécessitent un d'investissements élevé ; - Contribuent à la croissance.
Taux de croissance (Détermine le niveau d'investissement)	**Les vaches à lait** - Activités qui génèrent de fortes liquidités ; - Réalisent des bénéfices élevés ; - Nécessitent des investissements modérés ; - Contribuent peu à la croissance.	**Les poids morts** - Génèrent des liquidités ; - Procurent peu de bénéfices ; - Nécessitent des investissements faibles ; - Ne contribuent pas à la croissance.
Faible	**Fort** ←→ **Faible** **Part de marché relative** (détermine la position sur la courbe d'expérience et donc le niveau de coût et par conséquent la marge dégagée)	

Source : **DJITLI Mohamed Séghir:** « Marketing stratégique », EDITION DJITLI, 1990, p.50.

Selon leur position dans la matrice, les activités ou les marchés ou les produits peuvent appartenir à l'une des catégories suivantes auxquelles correspondent une ou plusieurs options stratégiques :

❖ Les vedettes ou étoiles génèrent un fort taux de croissance et de part de marché élevée, elles sont donc prometteuse pour l'entreprise en terme de bénéfice et de rentabilité. L'entreprise doit donc se concentrer sur cette activité

ou marché ou produit et le développer en y investissant afin de maintenir sa position de leader. Les activités ou marchés ou produits vedettes sont amenées à devenir progressivement des vaches à lait.

- Les dilemmes constituent une situation ambigüe combinant un fort taux de croissance et une part de marchés faible. Les dilemmes sont considérés comme commercialement peu rentable et ne génère pas de bénéfices à moins que l'entreprise décide d'y investir pour maintenir voir d'accroître ses parts de marché, ils peuvent générer à ce moment des vedettes potentielles. L'entreprise a donc le choix entre investir dans cette activités ou produits ou marchés ou d'abandonner. L'erreur à éviter dans cette situation est de ne pas investir suffisamment massivement.
- Les vaches à lait correspondent à des activités ou produits ou marchés en phase de maturité générant par conséquent une faible croissance de la demande, mais des profits et des liquidités intéressantes , cela dit, ceux-ci doivent être remplacés dans un avenir plus ou moins proche car ils n'offrent plus beaucoup de potentiel de développement. Il faut donc les rentabiliser rapidement (éviter les dépenses marketing trop coûteuses et inutiles) car ils permettent de financer d'autres activités (notamment les vedettes et les dilemmes). L'entreprise doit pouvoir apprécier le moment où il faudra cesser d'exploiter les activités ou les marchés ou les produits.
- Les poids morts qui ne génèrent que de faibles bénéfices sur un marché déclinant et très concurrentiel doivent souvent être abandonnés ou être maintenus sans investissement (lorsqu'ils peuvent encore contribuer à la couverture des frais fixes). L'entreprise doit veiller à ne pas continuer de mobiliser des moyens ou des ressources qui pourraient être utilisés plus efficacement ailleurs.

Cette matrice, simple d'utilisation, permet de visualiser clairement la position de l'entreprise sur le marché. Pour cela, elle constitue un outil d'aide à la décision. Cependant, un certain nombre de facteurs propres au contexte de l'exportation (notamment les coûts d'entrée sur les marchés, les coûts du

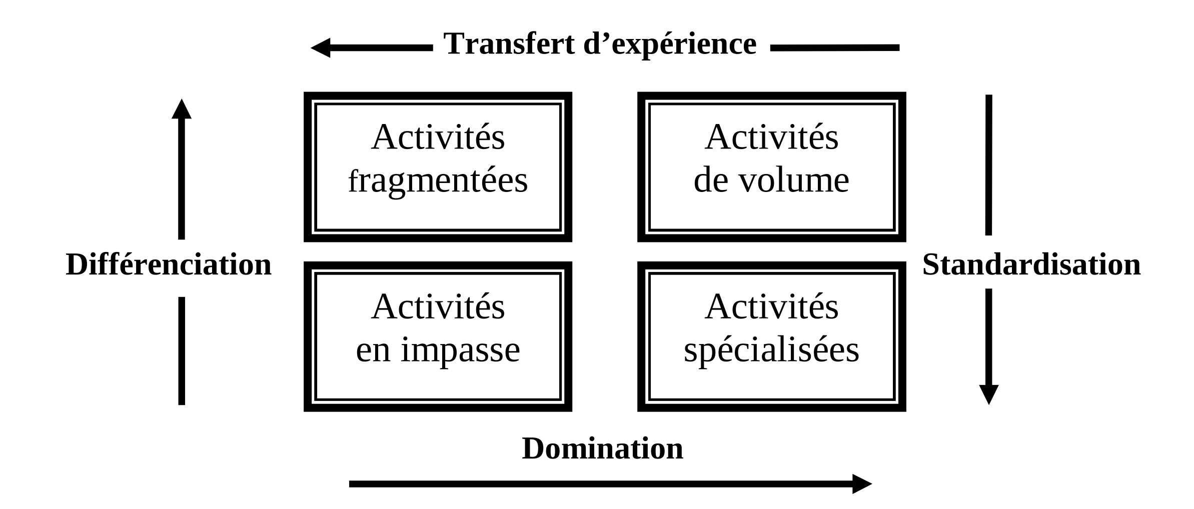
transport, les coûts d'adaptation des produits, le taux d'inflation, le taux de change, ...) qui peuvent influencer la position concurrentielle des entreprises en agissant à la hausse sur leurs prix de vente et la dimension du risque (politique, financier, commercial) ne sont pas pris en compte. En outre, il convient d'être prudent lorsqu'il s'agit de décisions non radicales comme l'abandon des poids mort).

1.2/ la matrice BCG 2

La matrice du BCG2 s'appuie sur des critères différents de ceux de la première matrice, en effet cette matrice fondé dans les années 80 est plus adéquate aux risques de mutations de l'environnement concurrentiel qui figure de plus en plus incertain, par conséquent, la stratégie se fait par l'analyse de la rentabilité attendue pour chaque projet étudié séparément compte tenue de la part de marché espérée par l'entreprise. Ceci revient à considérer que les décisions stratégiques sont de moins en moins globales mais de plus en plus focalisées sur le produit plutôt que sur le métier. Ce modèle repose sur la possibilité pour l'entreprise de mettre en place une politique de différenciation des produits fabriqués. Les activités de l'entreprise sont positionnées dans une matrice à double entrée comprenant quatre quadrants (figure 12) où les activités sont associées à quatre stratégies possibles compte tenu de leur positionnement par rapport aux deux variables retenues: La spécialisation, la stratégie de volume ou de domination par les coûts de production, l'impasse stratégique ou le dilemme qui correspond à une situation fragmentée(3) ..

[3]- **JOUY-EN-JOSAS** : « Strategor », 3ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2004, p76.

Figure 02 : La matrice BCG 2



Les préconisations stratégiques seront adaptées à la position de l'entreprise sur la matrice comme suit:

❖ Les activités fragmentées : Il n'y a pas de lien direct entre la part de marché et le taux de rentabilité attendu du projet. L'entreprise peut cependant exploiter de nombreuses opportunités de différenciation, même si celles-ci sont de faible importance. La stratégie de l'entreprise devra donc s'adapter au cas par cas ;

❖ Les activités de spécialisation : Les activités vont être rentables si le degré de spécialisation est adapté compte tenu de l'avantage concurrentiel de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Il existe en effet de nombreuses et substantielles occasions de se différencier. L'entreprise ne devra pas systématiquement viser la croissance de sa part de marché ;

❖ Les activités de volume : L'entreprise peut bénéficier d'avantages compétitifs importants, notamment en matière de coûts. La conquête de part de marché et l'accroissement des volumes deviennent le corollaire de la hausse de rentabilité du projet, cette dernière doit donc mettre en place une stratégie offensive de conquête du marché (4) ;

4- **JOUY-EN-JOSAS** : « Strategor », 3ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2004, pp.76-77.

❖ Les activités en impasse : Il n'y a pas de possibilités d'évolution. La rentabilité ne varie pas quelque soit la part de marché détenue par l'entreprise. Les marges de manœuvre de l'entreprise sont des plus limitées. Celle ci est donc dans une impasse stratégique. L'entreprise peut décider de sortir du marché si le niveau de rentabilité observé est inférieur au minimum décider par l'entreprise.

Les choix stratégiques de l'entreprise reposent donc dans ce modèle sur une approche plus pragmatique et donc moins globale que celle présentée dans le modèle des années 60. Elle pourra s'appliquer différemment selon la nature du projet analysé et son degré de rentabilité espéré. La pierre angulaire des choix stratégiques futurs reposera sur la possibilité pour l'entreprise de construire un avantage concurrentiel durable et substantiel au travers, par exemple, la différenciation de son offre(5).

2/ La matrice Arthur Doo Little (ADL)

La matrice ADL, est une variante améliorée du modèle BCG, la matrice s'appuie sur une analyse multicritères, fondée sur l'étude de la position concurrentielle (définie à partir d'aspects qualitatifs et quantitatifs, elle peut être marginale, défavorable, favorable, forte ou dominante.) de l'entreprise dans un secteur d'activité (dont le degré de maturité est apprécié à partir du cycle de vie du marché, un secteur étant d'autant plus mature qu'il repose sur un ensemble de variables stables, par exemple technologique et qu'il ne nécessite pas pour l'entreprise d'investissements trop importants). Dans cette matrice, les activités de l'entreprise sont aussi schématisées par des cercles dont la taille varie en proportion du chiffre d'affaires réalisé (Figure 13)

5- **JOUY-EN-JOSAS** : « Strategor », op.cit, pp.77.

Figure 03 : La matrice ADL

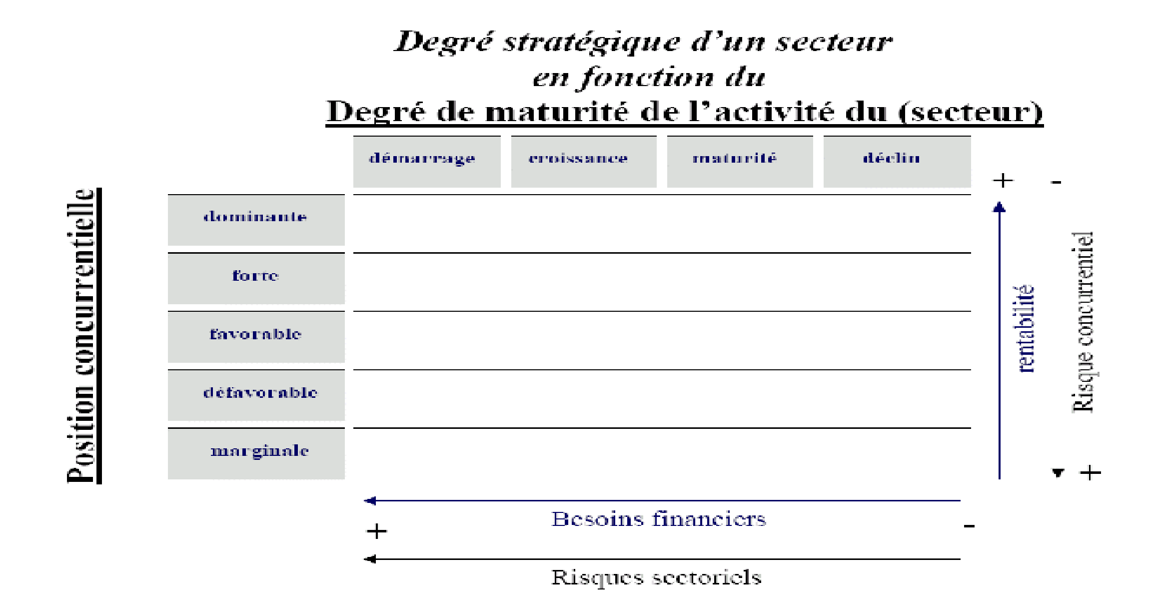


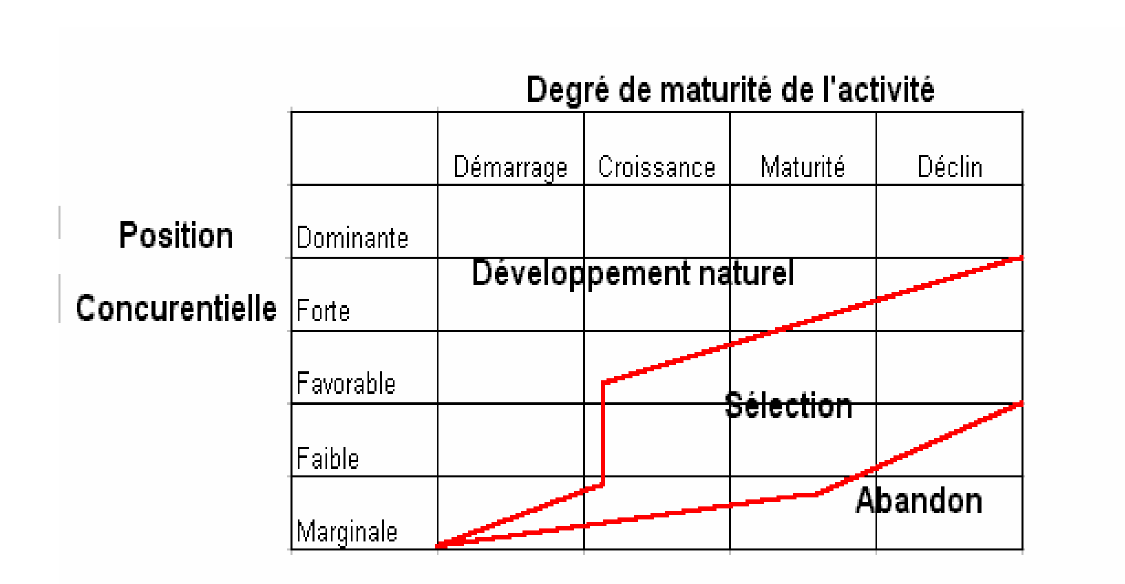
Figure 05 : Intrerpétation de la matrice

		Maturité du secteur	
		démarrage/ croissance	*maturité/ vieillissement*
Position Compétitive	*dominante forte*	Forte rentabilité + fort besoin d'investissement = autofinancement	Forte rentabilité + faible besoin d'investissement = fort excédent de liquidité
	favorable défavorable marginale	Faible rentabilité + fort besoin d'investissement = fort déficit de liquidité	Faible rentabilité + faible besoin d'investissement = autofinancement

Il ressort de l'analyse du tableau que l'entreprise dispose de quatre choix

Stratégiques (figure 14) qui peuvent être représentés sous la forme d'un graphique reprenant les deux critères pris en considération par le modèle [6] :

Figure 05 : La matrice ADL et les stratégies afférentes



Dans ce schéma, plusieurs points peuvent être soulevés :

- ❖ Le développement naturel se traduit par la nécessité pour l'entreprise de suivre le développement du marché ;
- ❖ Le développement sélectif incite l'entreprise à se focaliser sur sa gamme de production la plus compétitive ;
- ❖ La réorientation des activités s'appuie sur les compétences détenues par l'entreprise ;
- ❖ L'abandon pur et simple des activités que l'entreprise n'a pas de raison de conserver.

Le modèle ADL facilite la mise en place de la stratégie globale de l'entreprise. Plus qualitatif que le BCG, il est cependant d'une utilisation moins aisée du fait du positionnement plus aléatoire des activités. Il fait référence au cycle de vie, qui reste une notion difficile à appréhender dans la réalité.

3/ La matrice Mac Kinsey ou modèle General Electric

---

[6]- **GARIBALDI Gérard** : « Analyse stratégique », Ed d'Organisation, Paris, 2008, p. 289.

Ce modèle reprend l’approche proposée par le BCG mais présente l’avantage d’offrir une gamme de choix stratégiques plus importante pour l’entreprise. La position concurrentielle de l’entreprise est évaluée à partir d’un indicateur composite mesuré, par exemple, à partir de la part de marché de l'entreprise, l'importance de ses ressources financières, technologiques et humaines, le niveau et les garanties de qualité, l'originalité du produit, l'image et la réputation du produit, l'adaptation du produit aux besoins locaux, le niveau de service offert, ...etc. Chacun de ces critères reçoit une note de distinction qui est ensuite pondérée en fonction de son importance respective. Cette méthode permet de donner une vision plus large de la position concurrentielle de l’entreprise par rapport à une analyse du BCG focalisée sur la part de marché de l’entreprise. De plus, le modèle Mac Kinsey étudie la valeur du secteur (attrait du marché) pour l’entreprise, non plus seulement en fonction de son taux d’évolution futur, mais aussi en fonction de la correspondance existante entre les compétences clés de l’entreprise et les compétences nécessaires pour acquérir une position concurrentielle forte sur un marché déterminé (Par exemple : La taille et le taux de croissance du marché, les fluctuations saisonnières, l’intensité de la concurrence, les barrières tarifaires et non tarifaires, les restrictions sur les importations, le contrôle des prix, la stabilité économique et politique, le climat social, l’accessibilité du marché, la bureaucratie, l’inflation, ...etc.). La matrice attrait / atout, composées de 9 cellules, permet de représenter les activités de l'entreprise par des cercles de surface proportionnelle à leur chiffre d'affaires en fonction de leur attrait (fort, moyen, faible) et de leur position concurrentielle (forte, moyenne, faible)[(7)] . Ceci permet alors de définir 3 grands types d'orientations stratégiques possibles dans un graphique reprenant les 2 axes pris en considération par le modèle (Figure 05).

---

[7]- **GARIBALDI Gérard** : « analyse stratégique », Op.cit, p. 293.

Figure 05 : La matrice Mac Kinsey

Attrait du marché	Position concurrentielle: Fort	Moyen	Faible
Elevé	Investissement et croissance	Croissance sélective	Sélectivité
Moderé	Croissance sélective	Sélectivité	Moisson/ Désinvestissement
Faible	Sélectivité	Moisson/ Désinvestissement	Moisson/ Désinvestissement

Les orientations stratégiques proposées, en fonction de la position des activités sur les quadrants, peuvent être sur les marchés extérieurs selon l'avantage qu'ils représentent sur les pays ciblés, ils sont regroupés regroupées en trois catégories:

- ❖ Les marchés "dits stratégiques" (leaders sur un marché en croissance) sur lesquels l'entreprise doit concentrer ses efforts et ses investissements (en capital humain, en adaptations de produit, de communication, ...etc.) pour accroître encore ses compétences distinctives ;
- ❖ Les marchés "dits tactiques" (bonne position sur un marché mature) pour lesquels le choix stratégique s'avère difficile (Possibilité de désinvestissement si la croissance du secteur ne semble pas durable ou maintenir sa position en remédiant à ses faiblesses et/ou en se spécialisant sur sa compétence distinctive) ;
- ❖ Les marchés "dits perdants" (Position marginale sur un marché en faible croissance) qui doivent conduire l'entreprise à optimiser la récolte des profits à court terme jusqu'à la décision de retrait de ces marchés.

Le modèle Mc Kinsey, très complexe à mettre en œuvre, reste une technique réservée aux entreprises qui disposent des moyens nécessaires pour gérer une grande masse d'informations. Le positionnement des domaines d'activité stratégique sur les matrices permettent d'obtenir une représentation schématique du portefeuille de l'entreprise, de pouvoir juger de la répartition harmonieuse de ces activités, qui doivent être complémentaires, sur l'ensemble des cellules des outils matriciels utilisés et de formuler les orientations stratégiques les plus pertinentes aux fins d'optimiser la performance en termes de rentabilité, de sécurité et de développement de l'entreprise sur le long terme. Depuis le début des années 80, l'évolution des modes de gestion des portefeuilles d'activités
à conduit les décideurs à s'écarter peu à peu des critères d'équilibre et d'attrait, dont la pertinence, en univers incertain, apparaît moins évidente. Dans ce contexte instable, l'innovation stratégique par changement des "règles du jeu" sur un marché est mal prise en compte par les matrices centrées sur l'existant. D’autres approches, notamment par les compétences clés, s'avèrent plus efficaces pour guider les choix d’activités. Si les analyses de portefeuille restent donc une étape importante dans les méthodes de planification, d'autres outils qui permettent d'anticiper les évolutions, de mieux tirer profit des conditions du champ concurrentiel et d'innover sont maintenant mobilisés.

Annexe 05

Tableau 03 : Activité de Stockage et de Distribution des Produits Pétroliers aux Investisseurs Privés.

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Produits alimentaires	2 396	2 740	2 678	3 597	3 587	3 800	4 954	7 813	5 863	6 058
Energie et lubrifiants	139	145	114	173	212	244	324	594	549	955
Produits bruts	478	562	689	784	571	843	1 325	1 394	1 200	1 409
Produits semi-finis	1 872	2 336	2 857	3 645	4 088	4 934	7 105	10 014	10 165	10 098
Equipements agricoles	155	148	129	173	160	96	146	174	233	341
Equipements industriels	3 435	4 423	4 955	7 139	8 452	8 528	8 534	13 093	15 139	15 776
Biens de cons. Industriels	1 466	1 653	2 112	2 798	3 107	3 011	5 243	6 397	6 145	5 836
Total importations	9 941	12 007	13 534	18 309	20 357	21 456	27 631	39 479	39 294	40 473

Source: Direction Générale des Douanes.

Annexe 06

Investir en Algérie

FICHE DE PROJET

Titre du Projet:		Code du Projet	

Description du projet :

Produits à fabriquer:	Capacité nominale de production	Ventes annuelles (€)	% locales	% à l'exportation
1.				
2.				
Total:				

Lieu/Endroit:	Siège Social :
Estimation du montant de l'investissement	
Classification du Projet:	Nouveau projet Extension Réhabilitation
Contribution locale:	- Participation en Capital (Joint-venture) - Financement (emprunts à long et à moyen terme) - Accès au marché - Sous-traitance - Expertise de Gestion - Expertise Technique - Expertise de Marketing - Autres :
Contribution étrangère souhaitée:	- Participation en Capital (Joint-venture) - Financement (emprunts à long et à moyen terme) - Accès au marché - Sous-traitance - Accord de compensation (Buy-back) - Expertise de Gestion - Expertise Technique - Expertise de Marketing - Transfert de Technologie - R&D joints - Fourniture d'équipements - Autres
Etudes à disposition:	Etude de faisabilité Description du projet Autres (spécifier):

I. INFORMATIONS SUR L'INVESTISSEUR / ENTREPRISE EXISTANTE

1. Nom de l'entreprise/ Nom du promoteur :		
2. Adresse :		
3. Tel :	**4. Fax :**	**5. E-mail:**
6. Personne à contacter :		**7. Fonction :**
8. Activité courante:		
9. Année de création :		**10. Nombre d'employés :**
11. Total des ventes annuelles :		**12. Exportation : %**
13. Répartition du capital social: **Local Privé: % Local Publique : % Etranger : %**		
14. Banques:		
15. Résumé des précédentes expériences professionnelles de l'Investisseur:		
Documentation Complémentaire:		

II. DESCRIPTION DU PROJET

1. DESCRIPTION DES PRODUITS

(Fournir une liste des produits et expliquer brièvement)

2. DESCRIPTION ET ETUDE DE PRE-FAISABILITE DU PROJET

(Quels sont les objectifs du projet et les raisons de son succès?)

3. ACCES AUX MARCHES

(Existait-il un marché déjà établi ? Quelle part du marché local le projet envisage-t-il d'acquérir ? Quels sont les marchés cibles à l'exportation ? Existe-il des études de marché ?)

4. DISPONIBILITE DE MATIERES PREMIERES

(Est-ce que le volume de matières premières sur le marché local suffit? Est-ce que sa qualité et son prix sont indiqués pour la production des produits finaux ? Existe-il des nécessités d'importation? Si oui, quels produits ? D'où ? Est-ce que la devise étrangère est aisément accessible ? Etc.)

5. DISPONIBILITE DE TECHNOLOGIE ET D'EXPERTISE TECHNIQUE

(Décrire les cycles du procès de production proposé. Existe-t-il une étude technique ? Est-ce que l'expertise technique est déjà existante ? Quelle est la durée prévue pour la formation du personnel?)

6. PRESENCE DE SERVICES D'INFRASTRUCTURE LOCAUX

(Est-ce que les voies routières et maritimes sont appropriées aux besoins ? Est-ce que la distribution d'énergie, d'eau et les voies de télécommunications sont suffisantes aux nécessités du projet?)

7. DISPONIBILITE DE MAIN-D'OEUVRE LOCALE

(Existe-il un personnel qualifié ou en formation pour les fonctions de gestion et de production?)

8. RESSOURCES LOCALES POUR L'INVESTISSEMENT

(Types d'apport de l'investisseur national en capital (fonds de roulement, terrains, équipement, autres...) Quelles sont les sources de financement locales et étrangères disponibles ou potentiellement disponibles?)

9. AIDES FINANCIERES ET FISCALES

(Le projet est-il bénéficiaire d'accords commerciaux ou est-il éligible à des aides financières ou des facilitations?)

Annexe 07

Tableau 04 : Les fonctions d'administrations de l'ANDI

GUICHET	ORGANISME	SERVICES
GUD	ANDI	Informer, orienter et délivrer l'attestation de dépôt de la déclaration des avantages, de demandes d'avantages, de décisions d'octroi d'avantages. Le responsable de l'ANDI au sein du guichet unique est en principe l'interlocuteur des investisseurs étrangers
CNRC	Centre national du registre commerce	Délivrance du certificat de non antériorité- de dénomination et récépissé provisoire du registre du commerce
DOUANE	Direction des douanes	Assister l'investisseur dans le règlement des formalités douanières
Impôts	Direction des impôts	Informer sur la réglementation fiscale, délivrer l'attestation de position fiscale, assister l'investisseur dans le règlement des difficultés d'ordre fiscales pour l'exécution de la décision d'octroi des avantages
Foncier	Organismes chargés du foncier et comité d'animation locale pour la promotion de l'investissement	Informer sur les disponibilités foncières et immobilières, délivrer la décision de réservation foncière

Urbanisme	Direction de l'urbanisme	Assister l'investisseur dans l'obtention du permis de construire et autres autorisation pour le droit de bâtir
ANEM	Direction de l'emploi	Informer sur la législation et la réglementation du travail, emploi des étrangers, délivrer des permis de travail…
Recette des impôts	Direction des impôts	Enregistrer et percevoir les droits relatifs aux actes de constitution ou de modification des sociétés et au procès verbaux de délibération des organes de gestion et d'administration
Annexe de la recette	Direction du trésor	Percevoir les droits et redevances du trésor autres que celles relevant de la recette des impôts dus au titre de la constitution des sociétés.

Source : ANDI

Annexe 08

Tableau 05 : Activité de stockage et de distribution des produits pétroliers

Infrastructures	Projets autorisés	Projets en cours d'instruction
Stations service	611	81
Extensions des points de vente de carburants (intégration du GPL/C)	257	38
Centre d'emplissage et distribution des GPL	53	21
Centres de stockage et de distribution des carburants	15	14
Infrastructures de formulation et de distribution des bitumes	22	9
Infrastructures de stockage et de distribution des lubrifiants	121	42
Augmentation de capacités de stockage	27	3
Régénération des huiles usagées	2	1
Fabrication des lubrifiants	5	2
Modification d'installations	1	0

Source : http://www.mem-algeria.org/, 01/04/2008.

Résumé

Après une longue phase d'expansion économique depuis le début de la décennie 2000, l'Algérie occupe désormais une place prépondérante au sein des marchés dits « émergeants », elle constitue aujourd'hui la 50eme économie mondiale, la 3eme du continent africain derrière l'Afrique du sud et le Nigéria et la première d'Afrique du nord devant l'Egypte.

Ce travail consiste à identifier les différentes formes d'implantation des entreprises étrangères en Algérie, de comprendre les motivations de celles-ci en termes d'objectifs, d'opportunités poursuivies à partir des formes les plus répandues et déceler les stratégies qui en découlent.

ملخص

عرفت الجزائر نموا متزايدا لحجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة في السنوات العشرة الأخيرة وقد اختلفت أشكال و مظاهر دخول هذه الشركات إلى الجزائر.

نهتم في إطار مذكرتنا ببحث و تشخيص و متابعة ة كل أشكال نفوذ الشركات الأجنبية في الجزائر و فهم الدوافع التي أدت بها لاختيار شكل من دون آخر من حيث الأهداف, و بالتالي تحديد الاستراتيجيات الواجب إتباعها للوصول إلى النتائج و الأهداف المسطرة.